

ANNEXE VII

Récapitulatif des scénarios proposés

Annexe VII

Tableau 1 : Récapitulatif des scénarios

Scénario 1 : exploitation des gisements de ressources nettes les plus rentables ou les plus accessibles
Exploiter les marges de progression des tarifs
Moduler les tarifs en fonction de la saison (patrimoine) ou des jours de la semaine (spectacle vivant)
Renforcer la communication sur les établissements n'étant pas au maximum de leurs capacités d'accueil
Développer les billets horodatés (patrimoine)
Structurer une offre commerciale sur les locations d'espace
Référencer l'offre d'espaces commercialisables pour les petits établissements
Fixer des indicateurs relatifs à la location d'espace dans les contrats d'objectifs et de performances
Stabiliser la méthodologie de valorisation des contreparties et élaborer une grille de contreparties mécénat en valorisant les contreparties matérielles et immatérielles
Subordonner l'acceptation des mécénats de compétence, au-delà d'un certain seuil (par exemple 1 M€), à une évaluation contradictoire de la valeur des apports et la délivrance du reçu fiscal à la présentation d'un compte d'opérations certifiées
Développer les cessions d'éléments d'actifs (décors et costumes)
Privilégier une gestion déléguée des boutiques et de la conception des produits dérivés
Déterminer les conditions de pérennisation des boutiques non rentables (péréquation au sein d'un réseau ou subvention au titre des missions de service public)
Réinterroger l'opportunité des activités annexes à l'équilibre financier fragile, notamment les auditoriums
Scénario 2 : renforcement de la logique économique et commerciale des établissements
Limitier voire remettre en cause les dispositifs de gratuité qui s'apparentent à un effet d'aubaine (1 ^{er} dimanche du mois)
Limitier les exonérations et invitations
Suggérer des dons au moment de l'achat des billets
Valoriser les conditions d'accès en développant l'achat des billets en ligne
Élargir et valoriser l'offre type offerte au public
Développer les contenus et les offres « premium » à destination des publics à fort consentement à payer
Préserver les créneaux ouverts à la location en privilégiant les contreparties mécénat à haute valeur symbolique
Développer davantage la coproduction de spectacles et d'expositions
Mutualiser la gestion des comptoirs de vente et de la billetterie dans les petits sites
Équilibrer l'activité éditoriale en trouvant le bon compromis entre missions de service public et activité commercialement valorisable
Scénario 3 : évolution de certains des modes de fonctionnement des établissements
Adapter les horaires d'ouverture en fonction de l'affluence
Moduler la tarification en fonction de l'heure de visite
Développer la vente d'expositions « clefs en main » à l'étranger
Valoriser commercialement la marque tout particulièrement pour les plus gros établissements et développer le <i>co-branding</i>
Approfondir la réflexion sur les moyens juridiques permettant une forme de rétribution des établissements dans le cadre d'une utilisation commerciale de cette image
Exploiter commercialement les potentialités du numérique en veillant à éviter une substitution d'offres gratuites à des offres payantes

Source : Mission.

ANNEXE VIII

Liste des personnes entendues par la mission et des participants au comité de pilotage et au groupe de suivi de l'évaluation

1. Cabinets ministériels

- ◆ Cabinet du ministre des finances et des comptes publics
 - M. Pierre Heilbronn, directeur-adjoint du cabinet.

- ◆ Cabinet du ministre de l'économie, de l'industrie et du numérique
 - M^{me} Dorothee Stik, conseillère international, financement, transport et industries culturelles.

- ◆ Cabinet du ministère de la culture et de la communication
 - M^{me} Clarisse Mazoyer, directrice adjointe du cabinet.

- ◆ Cabinet du secrétaire d'État au budget
 - M. François Moysse, conseiller budgétaire.

2. Administrations centrales

2.1. Service du Premier ministre

- ◆ Secrétariat général de la modernisation de l'action publique
 - M^{me} Laure de la Bretèche, Secrétaire générale pour la modernisation de l'État ;
 - M. François Gobillard, chef de projet réforme de l'État ;
 - M. Vincent Maymil, chef de département évaluation des politiques publiques ;
 - M^{me} Émilie Bourhis, cheffe de projet évaluation des politiques publiques ;
 - M^{me} Deborah Autheman, cheffe de projet réforme de l'État.

2.2. Ministères économiques et financier

- ◆ Direction du budget
 - M. Alexandre Grosse, sous-directeur de la 8^{ème} sous-direction ;
 - M. Alban Marino, chef du bureau des opérateurs et organismes publics d'État ;
 - M. Philippe Briard, chef du bureau culture, jeunesse et sports ;
 - M. Hugo Le Floc'h, adjoint au chef du bureau culture, jeunesse et sports ;
 - M. Louis Jacquart, adjoint au chef du bureau culture, jeunesse et sports ;
 - M. Christophe Moret, rédacteur au sein du bureau culture, jeunesse et sports.

- ◆ Direction générale du Trésor
 - M. Emmanuel Masse, sous-directeur politiques sectorielles ;
 - M^{me} Constance Valigny, cheffe du bureau concurrence ;
 - M. Thierry Grignon, chef du bureau analyse conjoncturelle et prévision ;
 - M. Dorian Roucher, adjoint au chef du bureau analyse conjoncturelle et prévision.

Annexe VIII

- ◆ Agence du patrimoine immatériel de l'État (APIE)
 - M^{me} Danielle Bourlange, directrice générale ;
 - M^{me} Armelle Daumas, directrice générale adjointe ;
 - M^{me} Caroline Rogliano, chef de projet ;
 - M^{me} Isabelle de Rotalier-Guillou, consultant senior – marketing.

2.3. Ministère de la culture et de la communication

- ◆ Secrétariat général
 - M. Christopher Miles, Secrétaire général ;
 - M. Arnaud Roffignon, chef du service des affaires financières et générales ;
 - M^{me} Claire Chérie, cheffe du service des ressources humaines ;
 - M. Xavier Niel, chef du département des études, de la prospective et de la statistique (DEPS) ;
 - M. Robert Fohr, chef de la mission mécénat.

- ◆ Direction générale du patrimoine
 - M. Vincent Berjot, directeur général des patrimoines ;
 - M. Kevin Riffault, sous-directeur des affaires financières et générales ;
 - M^{me} Marie-Christine Labourdette, directrice adjointe, chargée des musées ;
 - M^{me} Marion Oechsli, adjointe au sous-directeur de la politique des musées ;
 - M^{me} Jacqueline Eidelman, chef du département de la politique des publics.

- ◆ Direction générale de la création artistique
 - M. Michel Orier, directeur général de la création artistique ;
 - M^{me} Laurence Tison-Vuillaume, adjointe au directeur général ;
 - M^{me} Patricia Stibbe, sous-directrice des affaires financières et générales ;
 - M. Nicolas Pietrzyk, économiste, bureau de l'observation, de la performance et du contrôle de gestion ;
 - Alexandre Coudray, contrôleur de gestion, bureau de l'observation, de la performance et de contrôle de gestion ;
 - André Mondy, inspecteur de la création artistique.

- ◆ Direction générale des médias et des industries culturelles
 - M^{me} Laurence Franceschini, directrice générale ;
 - M. Fabien Plazannet, chef du département des bibliothèques au sein du service du livre et de la lecture ;
 - M. Fabrice de Battista, chargé de mission pour la coordination et la synthèse budgétaire auprès de la direction générale.

- ◆ Inspection générale des affaires culturelles
 - M^{me} Ann-José Arlot, cheffe du service ;
 - M. Daniel Guerin, inspecteur général des affaires culturelles ;

Annexe VIII

- M. Richard Lagrange, inspecteur général des affaires culturelles.

3. Organismes culturels

3.1. Organismes culturels de l'État

- ◆ Bibliothèque nationale de France
 - M^{me} Sylviane Tarsot-Gillery, directrice ;
 - M. Mikaël Hautchamp, directeur général adjoint, directeur de l'administration et du personnel ;
 - M^{me} Cécile Brosset, chargée de la valorisation économique.
- ◆ Cité de l'architecture et du patrimoine
 - M. Guy Amsellem, président ;
 - M. Luc Lièvre, directeur général délégué ;
 - M. Guillaume de la Broïse, directeur du développement et du mécénat.
- ◆ Centre national d'art contemporain - Georges Pompidou
 - M. Denis Berthomier, directeur général ;
 - M^{me} Sophie Caze, directrice juridique et financière ;
 - M. Igor Boiko, chef du service des finances et du contrôle de gestion.
- ◆ Château de Fontainebleau
 - M. Jean-François Hébert, président ;
 - M^{me} Cécile Roig, directrice administrative et financière.
- ◆ Château de Malmaison
 - M. Amaury Lefébure, directeur ;
 - M^{me} Marion Pourtout, secrétaire générale.
- ◆ Château de Versailles
 - M^{me} Catherine Pégard, présidente ;
 - M. Thierry Gausseron, administrateur général ;
 - M. Fabrice Lemessier, chef de la mission stratégie et contrôle de gestion ;
 - M^{me} Nathalie Bastière, directrice administrative et financière.
- ◆ Château d'Écouen - musée national de la Renaissance
 - M. Thierry Crépin-Leblond, directeur ;
 - M^{me} Martine Gouet, secrétaire générale.
- ◆ Cité de la céramique - Sèvres et Limoges

Annexe VIII

- M^{me} Romane Sarfati, directrice général ;
 - M^{me} Clarence Jaccard-Briat, secrétaire générale.
- ◆ Cité de la Musique
- M. Laurent Bayle, directeur général ;
 - M. Thibaud de Camas, directeur général adjoint ;
 - M. Christophe Monin, directeur du mécénat et du développement.
- ◆ Centre des monuments nationaux
- M. Philippe Béval, Président ;
 - M^{me} Bénédicte Lefeuvre, directrice générale ;
 - M. Benjamin Gestin, adjoint à la directrice générale ;
 - M^{me} Fabienne Mathieu-Gouteyron, directrice administrative et financière.
- ◆ Comédie-Française
- M. Eric Ruf, administrateur général ;
 - M. Kim Pham, directeur général.
- ◆ Domaine national de Chambord
- M. Jean d'Haussonville, président ;
 - M. Frédéric Bouilleux, directeur général.
- ◆ École nationale supérieure des beaux-arts de Paris
- M. Nicolas Bourriaud, directeur.
- ◆ Grande Halle de la Villette
- M. Jacques Martial, président ;
 - M^{me} Florence Berthout, directrice générale.
- ◆ INA
- M^{me} Agnès Saal, présidente ;
 - M. Jean-Marc Auvray, secrétaire général ;
 - M. Jean-Gabriel Minel, responsable développement et missions au sein de la direction déléguée aux collections ;
 - M. Stéphane Cochet, responsable de département marketing et ventes ;
 - M. Bruno Burtre, directeur adjoint, direction déléguée à l'enseignement, à la recherche et à la formation professionnelle.
- ◆ Les Arts décoratifs
- M. David Caméo, directeur général ;
 - M^{me} Quitterie de Poncins, secrétaire générale ;
 - M. Olivier Gabet, directeur.

Annexe VIII

- ◆ Mobilier national
 - M. Jérôme Poulain, secrétaire général.

- ◆ Musée d'archéologie de Saint-Germain
 - M. Hilaire Multon, directeur ;
 - M. Francis Roche, secrétaire général ;
 - M^{me} Virginie Greboval, cheffe du service du développement culturel et des publics.

- ◆ Musée des arts asiatiques Guimet
 - M^{me} Sophie Makariou, présidente ;
 - M. Thierry Jopeak, directeur.

- ◆ Musée d'Orsay
 - M. Guy Cogeval, président ;
 - M. Alain Lombard, administrateur général ;
 - M. Philippe Casset, chef du département administratif et financier ;
 - M. Olivier Simmat, conseiller du président.

- ◆ Musée du Louvre
 - M. Jean-Luc Martinez, président-directeur ;
 - M. Henri Barbaret, administrateur général ;
 - M. Alban Lionnet, directeur de l'audit et de la qualité interne ;
 - M^{me} Anne-Laure Béatrix, directrice des relations extérieures.

- ◆ Musée du moyen-âge de Cluny
 - M^{me} Elisabeth Taburet Delahaye, directrice ;
 - M^{me} Marie-France Cocheteux, secrétaire générale.

- ◆ Musée du quai Branly
 - M. Stéphane Martin, président ;
 - M. Karim Mouttalib, directeur général délégué ;
 - M Jérôme Bastianelli, directeur général délégué adjoint ;
 - M^{me} Céline Feraudy, directrice de l'administration et des ressources humaines.

- ◆ Musée Gustave Moreau
 - M^{me} Marie-Cécile Forest, directrice ;
 - M. David Ben Si Mohand, secrétaire général.

- ◆ Musée Picasso

Annexe VIII

- M. Laurent Le Bon, président ;
 - M. Erol Ok, directeur général.
- ◆ Musée Rodin
- M^{me} Catherine Chevillot, directrice ;
 - M^{me} Sandrine Arrecgros, secrétaire générale.
- ◆ Musées nationaux du XX^{ème} siècle
- M^{me} Anne Dopffer, directrice ;
 - M. Sylvain Rybaud, secrétaire général.
- ◆ Odéon-Théâtre de l'Europe
- M. Pierre Yves Lenoir, administrateur général ;
 - M^{me} Pauline Rouer, responsable du mécénat et du développement.
- ◆ Opéra comique
- M. Jérôme Deschamps, directeur ;
 - M. Olivier Mantei, directeur délégué ;
 - M^{me} Nathalie Lefèvre, directrice administrative et financière.
- ◆ Opéra national de Paris
- M. Stéphane Lissner, directeur général ;
 - M. Jean Philippe Thiellay, directeur général adjoint ;
 - M Jean-Louis Blanco, directeur administratif et financier ;
 - M^{me} Myriam Daudet, directrice des relations avec les publics ;
 - M. Jean-Yves Kaced, directeur commercial et du développement.
- ◆ Opérateur du patrimoine et des projets immobiliers de la culture (OPPIC)
- M^{me} Hélène Orain, directrice.
- ◆ Palais de Compiègne
- M. Emmanuel Starcky, directeur ;
 - M^{me} Caroline Gaillard, cheffe du service du développement culturel.
- ◆ Palais de Tokyo
- M. Jean de Loisy, président ;
 - M^{me} Julie Narbey, directrice.
- ◆ Réunion des Musées Nationaux-Grand Palais (RMN-GP)
- M. Jean-Paul Cluzel, président ;
 - M^{me} Valérie Vesque-Jeancard, directrice générale ;

Annexe VIII

- M. Grégory Berthelot, secrétaire général ;
- M^{me} Marie-Blanche Maillard, adjointe à la sous-direction des affaires financières.

- ◆ Théâtre national de la Colline
 - M. Stéphane Braunschweig, directeur ;
 - M^{me} Patricia Michel, administratrice.

- ◆ Théâtre national de Chaillot
 - M. Didier Deschamps, directeur général ;
 - M. Reda Soufi, administrateur.

- ◆ Théâtre national de Strasbourg
 - M. Antoine Mory, administrateur.

- ◆ Universcience
 - M^{me} Claudie Haigneré, présidente ;
 - M. Emmanuel Millard, directeur financier et juridique ;
 - M^{me} Christine Migozzi, directrice adjointe département du développement des publics et de la communication ;
 - M^{me} Elisabeth Moine, directrice adjointe financière et juridique.

3.2. Autres organismes culturels

- ◆ Château du Clos Lucé
 - M. François de Saint Brice, président.

- ◆ Fondation Louis Vuitton
 - M^{me} Sophie Durrleman, directrice déléguée.

- ◆ Fondation Maeght
 - M. Olivier Kaepelin, directeur.

- ◆ Pinacothèque
 - M. Marc Restellini, directeur.

4. Autres

- ◆ Agence France-Muséums
 - M. Manuel Rabaté, directeur général.

- ◆ Association Museum & Industries
 - M^{me} Joëlle Marty, vice-présidente ;

Annexe VIII

- M^{me} Cécile Vignesoult, vice-présidente.

- ◆ Emakina
 - M. Manuel Diaz, président.

- ◆ Ulule
 - M. Arnaud Burgot, directeur général.

- ◆ Ville de Paris
 - M. Noël Corbin, directeur des affaires culturelles de la Ville de Paris ;
 - M^{me} Sophie Zeller, sous-directrice de la création artistique de la Ville de Paris.

- ◆ Cour des comptes
 - M. Philippe Duboscq, conseiller référendaire, rapporteur du rapport « La société *Château de Versailles Spectacles* », 2015 ;
 - M. Denis Delbourg, conseiller maître en service extraordinaire, rapporteur du rapport « La société *Château de Versailles Spectacles* », 2015.

- ◆ Conseil d'État
 - M. Jean Musitelli, conseiller d'État ;
 - M^{me} Esther de Moustier, auditeur.

- ◆ Sauvegarde de l'Art Français
 - M. Olivier de Rohan-Chabot, président.

5. Personnes ayant participé aux travaux de la mission

- ◆ Inspection générale des finances
 - M. Christian Decharrière, inspecteur général des finances ;
 - M. Alain Damais, inspecteur de finances ;
 - M. Frédéric de Carmoy, assistant de vérification.

- ◆ Secrétariat général du ministère de la culture et de la communication
 - M. Cyril Egoroff, responsable de projet au département de la stratégie et de la modernisation.

6. Participants aux réunions du comité de pilotage

- ◆ Secrétariat général
 - M. Christopher Miles, secrétaire général ;
 - M. Arnaud Roffignon, chef du service des affaires financières et générales du Secrétariat général ;

Annexe VIII

- M. Francis Steinbock, chef du département des affaires budgétaires et de la synthèse ;
 - M^{me} Mathilde Guillarme, chef du département stratégie et modernisation du secrétariat général.
- ◆ Direction générale des patrimoines
 - M. Kevin Riffault, sous-directeur des affaires financières et générales ;
 - M^{me} Alice Lebredonchel, chargée de tutelle.
- ◆ Direction générale de la création artistique
 - M^{me} Patricia Stibbe, sous-directrice des affaires financières et générales ;
 - M. Alexandre Coudray, contrôleur de gestion.
- ◆ Direction générale des médias et des industries culturelles
 - M. Fabien Plazannet, chef du département des bibliothèques au service du livre et de la lecture.
- ◆ Direction générale de la recherche et de l'innovation au ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
 - M. Didier Hoffschir, conseiller scientifique auprès du directeur général.
- ◆ Direction du budget, ministère des finances et des comptes publics
 - M. Philippe Briard, chef du bureau culture, jeunesse et sports.
- ◆ Agence du patrimoine immatériel de l'État (APIE)
 - M^{me} Danielle Bourlange, directrice générale.
- ◆ Secrétariat général pour la modernisation de l'État
 - M^{me} Emilie Bourhis, cheffe de projet évaluation des politiques publiques ;
 - M. Gilles Diot, chargé de mission réforme de l'État.
- ◆ Personnalité représentant les sociétés d'amis et mécènes
 - M. Olivier de Rohan-Chabot, président de la Sauvegarde de l'art français.
- ◆ Centre national d'art et de culture Georges Pompidou
 - M. Denis Berthommier, directeur général ;
 - M^{me} Sophie Cazes, directrice juridique et financière.
- ◆ Réunion des musées nationaux et du Grand Palais
 - M^{me} Valérie Vesque-Jeancard, directrice générale déléguée.

Annexe VIII

- ◆ Comédie française
 - M. Kim Pham, directeur général.

- ◆ Opéra national de Paris
 - M. Jean-Yves Kaced, directeur de la communication et du développement.

- ◆ Musée du Louvre
 - M^{me} Nathalie Cuisinier, directrice adjointe des relations extérieures ;
 - M^{me} Anne-Laure Beatrix, directrice des relations extérieures.

- ◆ Centre des monuments nationaux
 - M^{me} Fabienne Mathieu-Gouteyron, directrice administrative, juridique et financière.

- ◆ Universcience
 - M^{me} Marie-Christine Migozzi, directrice adjointe département du développement des publics et de la communication.

- ◆ Bibliothèque nationale de France
 - M. Mickaël Hautchamp, directeur général adjoint, directeur de l'administration et du personnel ;
 - M^{me} Cécile Brosset, chargée de la valorisation économique.

- ◆ Musée Gustave Moreau
 - M^{me} Marie-Cécile Forest, directrice.

- ◆ Mobilier national et des manufactures nationales des Gobelins, de Beauvais et de la Savonnerie
 - M. Jérôme Poulain, secrétaire général.

7. Participants aux réunions du Groupe de suivi

- ◆ Secrétariat général du ministère de la culture et de la communication
 - service des affaires financières et générales : M. Francis Steinbock, chef du département des affaires budgétaires et de la synthèse ;
 - mission mécénat : M. Robert Fohr, chef de la mission mécénat ;
 - département des études, de la prospective et des statistiques : M. Yann Nicolas, économiste chargé d'études ;
 - service des affaires juridiques et internationales : M. Emmanuel Delbouis, bureau de la propriété intellectuelle ;
 - département stratégie et modernisation : M^{me} Mathilde Guillarme, cheffe du département.

Annexe VIII

- ◆ Direction générale des patrimoines
 - sous-direction affaires financières et générales :
 - M. Kevin Riffault, sous-directeur ;
 - M. Benoît Chevrier, chef du bureau de la programmation budgétaire et de la performance ;
 - service des musées de France : M^{me} Marion Oechsli, adjointe au sous-directeur de la politique des musées ;
 - département de la politique des publics : M^{me} Jacqueline Eidelman, chef du département.

- ◆ Direction générale de la création artistique
 - sous-direction affaires financières et générales : M^{me} Patricia Stibbe, sous-directrice ;
 - bureau observation, performance et contrôle de gestion : M. Nicolas Pietrzyk, chargé de mission économie.

- ◆ Direction générale des médias et industries culturelles
 - service du Livre et de la Lecture : M. Fabien Plazannet, chef du département des bibliothèques.

- ◆ Établissements
 - Centre des monuments nationaux
 - M. Benjamin Gestin, adjoint à la directrice générale ;
 - M^{me} Fabienne Mathieu-Gouteyron, directrice administrative et financière ;
 - RMN-GP
 - M. Grégory Berthelot, secrétaire général ;
 - Louvre
 - M^{me} Nathalie Cuisinier, Adjointe à la Directrice des relations extérieures ;
 - M. Laurent Godart, sous-directeur des finances ;
 - Château et domaine de Versailles
 - M. Fabrice Lemessier, responsable mission stratégie et contrôle de gestion ;
 - M^{me} Béatrice Messaoudi, cheffe du service des marques et des concessions ;
 - Musée de Cluny
 - M^{me} Marie- France Cochetoux, secrétaire générale ;
 - Musée Orsay
 - M. Philippe Casset, chef du département administratif et financier
 - Musée Rodin
 - M^{me} Sandrine Arrecgros, secrétaire générale ;
 - Musée du Quai Branly
 - M^{me} Catherine Menezo-Mereur, directrice du contrôle de gestion ;
 - Opéra de Paris
 - M. Jean-Louis Blanco, directeur administratif et financier ;
 - M^{me} Virginie Claudel, direction administrative et financière ;

Annexe VIII

- M. Aymeric Lavin, direction commerciale et du développement ;
- Cité musique / Philharmonie
 - M. Christophe Monin, directeur du mécénat et du développement ;
 - M. Damien Millot, responsable de la comptabilité clients ;
 - M^{me} Laetitia Bedouet, directrice administrative et financière.
- Théâtre national de la Colline
 - M^{me} Patricia Michel, administratrice ;
- Bibliothèque nationale de France
 - M^{me} Cécile Brosset, chargée de la valorisation économique ;
- INA
 - Frédérique Liverneaux-Bronsin, responsable du contrôle de gestion ;
 - Jean-Loup Guillaume, chargé du contrôle de gestion ;
- Château de Fontainebleau
 - M^{me} Cécile Roig, directrice administrative et financière ;
- Cité de la céramique Sèvres Limoges
 - M^{me} Clarence Jacquard Briat, secrétaire générale.

ANNEXE IX

Questionnaires envoyés aux organismes

Questionnaire qualitatif

Stratégie de développement des ressources propres

1. Depuis quelle date votre établissement a-t-il élaboré une stratégie de développement des ressources propres ?

2. Comment définiriez-vous votre stratégie de développement des ressources propres (raisons qui vous ont poussé à mettre en œuvre une stratégie et principaux leviers notamment) ? (Merci de joindre en annexe tout document relatif à cette stratégie)

Cette stratégie a-t-elle évolué au cours des trois dernières années (2011, 2012, 2013) ?

3. Ces actions de développement des ressources propres (à ventiler entre les 8 catégories de ressources propres détaillées *infra*) sont-elles :

- i. pilotées par un service unique dans votre établissement ? Lequel ?

- ii. prises en charge par différents services ? Lesquels ?

Annexe IX

4. Avez-vous une stratégie *marketing* ?

Si oui, est-elle développée dans un service dédié (cellule *marketing*) ?

Catégorie 1 : Billetterie

5. Votre billet principal donne-t-il accès sans supplément à des espaces ou des prestations culturelles autres que les collections permanentes (pour les organismes à vocation patrimoniale) ou le spectacle (pour les établissements de spectacle vivant) ? Si oui, lesquels (ex : billet jumelé avec une exposition temporaire, audioguide, outil de médiation *in situ* tel qu'un guide de visite ou un livret jeu, activité de médiation telle que visite guidée ou atelier, activités pour enfants, application téléchargeable *via* un dispositif multimédia personnel, etc.) ?

6. Quelles politiques de gratuité et/ou quels tarifs préférentiels pour les individuels ont été mis en place dans votre établissement (par âges et catégories) s'agissant de l'accès aux collections permanentes ou aux expositions temporaires (pour les organismes à vocation patrimoniale), ou aux spectacles (pour les théâtres, opéras,...) ? Merci de préciser pour chacun d'entre eux s'il s'agit de politiques et/ou tarifs imposés (par la réglementation notamment) ou propres à votre établissement.

Annexe IX

7. Quelles politiques de gratuité et/ou quels tarifs préférentiels ont été mis en place pour les « groupes » (comités d'entreprises, tarifs de groupe pour les agences de voyage, etc.) ?

8. Au-delà de ces politiques de tarification, avez-vous mis en place des stratégies de modulation de vos tarifs d'entrée en fonction de la période de visite ?

- i. Selon les jours de la semaine ? Lesquels ?

- ii. Selon les heures de la journée ? Lesquelles ?

- iii. Selon les périodes de fréquentation pendant l'année (ex : pendant les vacances scolaires) ? Lesquelles ?

- iv. Selon d'autres critères ? Si oui les préciser ?

- v. Avec quelles motivations/objectifs avez-vous mis en œuvre ou renoncé à mettre en œuvre ces stratégies de modulation ?

9. Avez-vous mis en place des stratégies d'adaptation des prix en fonction des places restantes (*Yield Management* ou *Revenue Management*) ?

Annexe IX

10. Offrez-vous la possibilité à vos visiteurs/spectateurs d'acheter des billets à l'avance ? Si oui, par quels canaux (site web de l'établissement, téléphone, opérateurs, etc.) ?

11. Pour les musées et monuments, proposez-vous des billets horodatés ?

12. Le cas échéant, avez-vous constaté une augmentation globale de la fréquentation et/ou des recettes depuis la mise en place de ce(s) dispositif(s) (cf. questions 5 à 11) ?

13. Quel est l'impact de ce(s) dispositif(s) sur la fréquentation de votre établissement durant les créneaux à tarification basse et les créneaux à tarification haute ?

14. Quelles sont les politiques de fidélisation que vous avez mises en place ? Notamment, commercialisez-vous une offre d'adhésion (public des abonnés/adhérents) ? Si oui, merci de préciser, pour les trois dernières années (2011, 2012 et 2013) ou saisons (2010/2011, 2011/2012 et 2012/2013) :

- a. Quel est le nombre d'abonnés/adhérents et la proportion qu'ils représentent par rapport à l'ensemble de votre public ?

Annexe IX

- b. Quel est le taux de renouvellement annuel de vos abonnés/adhérents ?
- c. Quel est le nombre moyen de visites/spectacles par abonné ?
- d. Quel est le « panier moyen » (en €) de l'abonné/adhérent ?

15. Proposez-vous des offres « premium » destinées à des visiteurs/spectateurs dont le consentement à payer est plus élevé ? Si oui :

- a. Quelle est la nature de l'offre proposée (ex : billet d'opéra couplé à une coupe de champagne à l'entracte) ?
- b. Quels en sont les résultats sur les trois dernières années (2011, 2012 et 2013) ?

16. Avez-vous noué des partenariats tarifaires avec d'autres établissements ? Si oui :

- a. Pouvez-vous préciser lesquels (par type : collectivité territoriale, autre EP ou SCN, établissements privés, etc.) ?
- b. Quel est l'objet du partenariat (ex : tarif réduit alloué sur présentation du billet d'entrée d'un musée partenaire) ?
- c. Quel est le pourcentage des recettes de billetterie perçues grâce à ce(s) partenariat(s) durant les trois dernières années (2011, 2012 et 2013) ?

17. Commercialisez-vous des « offres culturelles packagées » incluant des produits culturels développés par d'autres établissements ? Si oui :

- a. Pouvez-vous préciser avec quel(s) établissement(s) (par type : collectivité territoriale, autre EP ou SCN, établissements privés, etc.) ?

Annexe IX

- b. Pouvez-vous décrire brièvement, pour chaque partenariat, les offres concernées ?

18. Si vous êtes un établissement francilien, commercialisez-vous le « Paris museum Pass » ?
Si oui, précisez :

- a. le nombre d'entrées dans votre établissement correspondant au Pass durant les trois dernières années (2011, 2012 et 2013) ;
- b. le pourcentage des recettes de billetterie perçues grâce à ce Pass durant les trois dernières années (2011, 2012 et 2013).

19. Avez-vous signé des accords de commercialisation de vos billets par des mandataires de vente (ex : FNAC ; Ticketnet...) ?

Si oui, quel est le pourcentage des recettes de billetterie perçues *via* ces mandataires de vente durant les trois dernières années (2011, 2012 et 2013) ?

20. Avez-vous mis en place des dispositifs permettant aux visiteurs/spectateurs qui le souhaiteraient d'apporter une contribution financière en complément du billet d'entrée (ou en substitution si l'entrée est gratuite) ?

Annexe IX

Si oui, quel est le vecteur de collecte des dons retenu (ex : site internet de l'établissement ; caisses de la billetterie ; espaces d'accueil et d'information ; etc.) ?

21. Pensez-vous disposer d'une marge de manœuvre tarifaire ? Plus précisément, quel est selon vous le consentement à payer de votre public et celui-ci est-il atteint ou non ?

22. Avez-vous le projet de mettre en place de nouvelles stratégies d'évolution de vos ressources de billetterie ? Identifiez-vous d'autres leviers qui permettraient de développer davantage ces ressources propres ? Identifiez-vous des freins ou des obstacles à un tel développement ?

Catégorie 2 : Éditions, publications, cartes et produits dérivés

23. Quels sont les différents canaux de vente de produits dérivés que vous avez mis en place (boutique(s), achat en ligne) ? Ces canaux sont-ils gérés en délégation de service public (DSP) ou en régie directe ? Quelles en sont les modalités de rémunération attachées ?

Annexe IX

24. Quelle part de ces ventes correspond à des produits dérivés dont votre établissement est lui-même producteur (éditeur, etc.) ou co-producteur ?

25. Quelle est la part (en %) des différents produits suivants dans le montant de vos ventes d'éditions et de produits dérivés durant les trois dernières années (2011, 2012 et 2013) :

- c. Petite édition papier (cartes, dépliants...).
- d. Autres éditions papier (livres, revues, catalogues...).
- e. Produits audiovisuels (sonores, vidéo, multimédia...).
- f. Vêtements et accessoires vestimentaires.
- g. Autres.

26. Avez-vous le projet de mettre en place de nouvelles stratégies d'évolution de vos ressources d'éditions, publications, cartes et produits dérivés ? Identifiez-vous d'autres leviers qui permettraient de développer davantage ces ressources propres ? Identifiez-vous des freins ou des obstacles à un tel développement ?

Annexe IX

Catégorie 3 : Médiation et services aux visiteurs/spectateurs

27. Quels services tarifés mettez-vous en place à destination de vos visiteurs (restauration hors concession, consignes, livrets de visite payants, audioguides à louer ou à télécharger, conférenciers, ateliers, modules interactifs ou jeux en ligne, etc.) ?

28. Proposez-vous des offres payantes de médiation collective pour les comités d'entreprises, pour les relais touristiques ou autres (ex : visites groupées) ?

29. Avez-vous le projet de mettre en place de nouvelles stratégies d'évolution de vos ressources de médiation et services aux visiteurs ? Identifiez-vous d'autres leviers qui permettraient de développer davantage ces ressources propres ? Identifiez-vous des freins ou des obstacles à un tel développement ?

Catégorie 4 : Activités culturelles annexes

30. Quelles offres tarifées proposez-vous au-delà de votre activité principale (ex : conférences, cours, colloques, formations,...) ?

Annexe IX

31. Avez-vous le projet de mettre en place de nouvelles stratégies d'évolution de vos ressources d'activités culturelles annexes? Identifiez-vous d'autres leviers qui permettraient de développer davantage ces ressources propres? Identifiez-vous des freins ou des obstacles à un tel développement?

Catégorie 5 : Valorisation du domaine

32. Mettez-vous à disposition ou concédez-vous des espaces à destination d'entreprises, d'acteurs institutionnels ou de particuliers? Si oui :
- a. Selon quelles modalités (location commerciale, redevance, concession, etc.) ?
 - b. Sur le long-terme ou de manière ponctuelle ?
 - c. Pour quels types de manifestation ?

33. Avez-vous passé des contrats d'offre d'espace publicitaire avec des entreprises ou des acteurs institutionnels au cours de ces trois dernières années (2011, 2012 et 2013) ?

Si oui, par quels canaux se font les affichages (publicité dans les lieux, sur les billets, sur des bâches de travaux, sur le site web de l'établissement, sur les plaquettes/programmes) ?

Annexe IX

34. Au cours de ces trois dernières années (2011, 2012 et 2013), avez-vous autorisé la réalisation de tournages, prises de vue... dans votre établissement ?

Si oui, quelles en ont été les recettes correspondantes ?

35. Avez-vous le projet de mettre en place de nouvelles stratégies d'évolution de vos ressources de valorisation du domaine ? Identifiez-vous d'autres leviers qui permettraient de développer davantage ces ressources propres ? Identifiez-vous des freins ou des obstacles à un tel développement ?

Catégorie 6 : Valorisation des collections et des productions artistiques

36. Au cours des trois dernières années (depuis 2011), avez-vous été amené à effectuer des prêts ou des échanges de certaines de vos œuvres ou d'un groupe d'œuvres de vos collections avec d'autres établissements culturels français ou étrangers ? Si oui, dans quels pays étrangers ? Quelles en ont été les contreparties et celles-ci ont-elles fait l'objet d'une identification comptable ?

Au cours des trois dernières années (depuis 2011), avez-vous déjà vendu des expositions temporaires d'œuvre(s) ou des productions de spectacles vivants « clé en mains » à d'autres établissements culturels français ou étrangers ?

- a. Si oui, quelles en ont été les recettes correspondantes ? Et quelles ont été les difficultés ou problèmes rencontrés ?
- b. Si non, souhaiteriez-vous pouvoir le faire dans le futur ? Et à quelles conditions ?

Annexe IX

37. S'agissant des opérateurs du spectacle vivant, avez-vous procédé ou envisagez-vous de procéder à une ou plusieurs cessions d'éléments d'actifs (costumes, décors, mobiliers...) ? Si oui, quelles sont les recettes correspondantes que vous en avez retirées ou en attendez ?

S'agissant des collections (musées de France), avez-vous envisagé de proposer le déclassement d'une ou de plusieurs œuvres selon la procédure prévue par la loi Musées du 4 janvier 2002 ? Si oui, à quelles conditions, selon vous, une telle procédure pourrait être engagée ? Quelle serait selon vous l'affectation possible de ces produits (acquisition d'œuvres nouvelles, restauration d'œuvres, investissement, autres...) ?

38. Proposez-vous des accès payants à des offres numériques valorisant votre patrimoine ou votre activité telles que : collections numérisées, diffusion payante de spectacles, colloques, cours captés dans l'établissement, etc. ?

39. Avez-vous le projet de mettre en place de nouvelles stratégies d'évolution de vos ressources de valorisation des collections et des productions artistiques ? Identifiez-vous d'autres leviers qui permettraient de développer davantage ces ressources propres ? Identifiez-vous des freins ou des obstacles à un tel développement ?

Catégorie 7 : Valorisation du patrimoine immatériel

40. Avez-vous été en contact avec d'autres établissements français ou étrangers pour des prestations d'ingénierie culturelle ?

Si oui, quelles ont été les prestations réalisées ? Pour quels organismes ? Quels montants en 2011, 2012 et 2013 ?

41. Engrangez-vous des recettes sur les droits associés aux œuvres de vos collections ou de vos productions (droits photographiques, droits liés aux reproductions, numérisation/mise en ligne, etc.) ? Si oui, de quel type ? Quels montants en 2011, 2012 et 2013 ?

42. Engrangez-vous des recettes grâce à l'utilisation de votre marque ? (contrats avec des entreprises, d'autres établissements culturels etc.) Si oui, pour quelles utilisations ? Quels montants en 2013 ?

43. Avez-vous le projet de mettre en place de nouvelles stratégies d'évolution de vos ressources de valorisation du patrimoine immatériel ? Identifiez-vous d'autres leviers qui permettraient de développer davantage ces ressources propres ? Identifiez-vous des freins ou des obstacles à un tel développement ?

Catégorie 8 : Mécénat, partenariats et parrainages

44. Avez-vous conclu des partenariats de mécénat de long terme avec des mécènes français ou étrangers ? Si oui :

- a. veuillez préciser le type de mécènes concernés (personnes physiques, entreprises, associations,...) ;
- b. veuillez préciser le type de projets ou d'opérations concernés (projets stratégiques, acquisitions, immobilier, etc.) ;
- c. veuillez préciser l'origine géographique des mécènes.

45. Quel est le circuit suivi pour vos recettes de mécénat (encaissement direct, *via* une fondation, *via* un fonds de dotation) ?

46. Avez-vous des partenariats avec une société d'amis ? Si oui :

- a. Depuis quelle année ?
- b. Quelles ont été les recettes dégagées dans ce cadre en 2011, 2012 et 2013 ?
- c. Quels types d'actions ont été réalisés grâce à ces partenariats ?

47. Avez-vous des partenariats avec une société d'amis recrutant leurs membres à l'étranger (ex : « American Friends ») ? Si oui :

- a. Depuis quelle année ?
- b. Quelles ont été les recettes dégagées dans ce cadre en 2011, 2012 et 2013 ?
- c. Quels types d'actions ont été réalisés grâce à ces partenariats ?

Annexe IX

48. Disposez-vous d'un guide explicatif ou d'un document numérisé de présentation des différentes possibilités de mécénat intéressant votre établissement (explication des avantages fiscaux, précisions quant à vos priorités d'acquisitions ou d'entretien du patrimoine, etc.) ?

49. Disposez-vous d'une charte du mécénat propre à votre établissement ?

50. Pour l'ensemble des ressources de mécénat perçues auprès des entreprises privées, quelle part relève respectivement des TPE/PME, des grandes entreprises hors CAC40 et des grandes entreprises du CAC40 ?

Pour chacune de ces trois catégories, préciser la part des recettes de mécénat (en %) réalisée dans le cadre d'un partenariat de long terme.

51. Avez-vous développé des actions de mutualisation avec d'autres établissements dans le champ du développement du mécénat ? Si oui :

- a. De quels types de mutualisation s'agit-il ?
- b. Quel a été le montant (en €) des recettes de mécénat perçues en 2013 dans ce cadre ?

Annexe IX

- c. Quelles pistes de mutualisation vous semblent envisageables/intéressantes à développer ?

52. Quelles politiques mettez-vous en place pour fidéliser vos mécènes (mise en avant de leur nom/de leur marque, évènements) ?

53. Quelles politiques mettez-vous en place pour démarcher de nouveaux mécènes ?

54. Disposez-vous de recettes :

- a. *Via* le financement participatif (*crowdfunding*) ?
- b. *Via* des dons particuliers hors *crowdfunding* ?

55. Avez-vous développé d'autres types de dispositif de financement alternatif ? Si oui :

- a. Ces dispositifs vous ont-ils permis de financer une opération ponctuelle (ex : acquisition ou restauration d'une œuvre) ?
- b. Pour quel(s) type(s) d'opération et quel montant de recettes en 2013 ?

Annexe IX

- c. Ont-ils contribué au financement de votre établissement (recettes non fléchées) ?
Pour quel montant de recettes en 2013 ?

56. Avez-vous le projet de mettre en place de nouvelles stratégies d'évolution de vos ressources de mécénat, partenariats et parrainages ? Identifiez-vous d'autres leviers qui permettraient de développer davantage ces ressources propres ? Identifiez-vous des freins ou des obstacles à un tel développement ?

Bilan et perspectives

57. Dans l'ensemble, comment caractériseriez-vous l'évolution de vos ressources propres depuis 10 ans et les actions que vous avez engagées pour les développer ?

58. Estimez-vous que le développement de certaines de ces actions a produit des effets positifs/négatifs (sur l'image de votre institution auprès du grand public (mission de service public), sur l'accès de votre établissement et de son patrimoine aux publics/spectateurs/usagers ou sur la qualité du dialogue social dans l'établissement,...) ?

Annexe IX

59. Sur quels types de ressources propres estimez-vous avoir les plus fortes marges de manœuvre pour augmenter vos ressources propres ? A quelles conditions ?

60. Avez-vous le projet de mettre en place de nouvelles stratégies d'évolution de ces ressources propres ?

61. Quels freins identifiez-vous au développement des ressources propres de votre établissement ?

62. Identifiez-vous des domaines dans lesquels une évolution du cadre réglementaire et/ou déontologique vous permettrait de développer plus avant vos ressources propres ? Identifiez-vous des domaines dans lesquels le cadre déontologique devrait être renforcé ou précisé ?

Annexe IX

63. Identifiez-vous d'autres leviers qui permettraient de développer davantage ces ressources : simplification, mutualisation,... ?

--

Annexe IX

Présentation générale de l'établissement			
Nom de l'établissement :	<input type="text"/>	Lieu (commune) :	<input type="text"/>
Secteur :	<input type="text"/>	Si autre, préciser :	<input type="text"/>
Année de création :	<input type="text"/>		

Statut et organisation l'établissement			
Statut juridique :	<input type="text"/>	Si autre, préciser :	<input type="text"/>
Mission budgétaire :	<input type="text"/>	Si autre, préciser :	<input type="text"/>
Programme budgétaire :	<input type="text"/>	Si autre, préciser :	<input type="text"/>
Votre établissement dispose-t-il d'un service budgétaire ?	<input type="text"/>	Si oui, de combien d'ETPT dispose-t-il ?	<input type="text"/>
Votre établissement dispose-t-il d'une agence comptable ?	<input type="text"/>	Si oui, de combien d'ETPT dispose-t-elle ?	<input type="text"/>
Votre établissement a-t-il connu des modifications de périmètre ou d'activités importantes depuis 2004 ?	<input type="text"/>		
Si oui préciser lesquelles :	<input type="text"/>		

Activités de l'établissement			
Activité(s) principale(s) :	1. <input type="text"/>	Si autre, préciser :	<input type="text"/>
	2. <input type="text"/>	Si autre, préciser :	<input type="text"/>
Activités secondaires exercées :	1. <input type="text"/>	Si autre, préciser :	<input type="text"/>
	2. <input type="text"/>	Si autre, préciser :	<input type="text"/>
	3. <input type="text"/>	Si autre, préciser :	<input type="text"/>
	4. <input type="text"/>	Si autre, préciser :	<input type="text"/>
Pour les musées :			
Nombre de visiteurs accueillis en :	2013 <input type="text"/>	2012 <input type="text"/>	2011 <input type="text"/>
Combien d'œuvres sont exposées dans votre collection permanente ?	<input type="text"/>		
Quelle est la surface d'exposition de votre établissement (en m ²) ?	<input type="text"/>		
Quel est le nombre d'heures d'ouverture au public de votre établissement par semaine ?	<input type="text"/>		
Pour les spectacles vivants :			
Nombre de spectateurs accueillis durant les saisons :	2012/2013 <input type="text"/>	2011/2012 <input type="text"/>	2010/2011 <input type="text"/>
Taux de remplissage des salles (pour les spectacles vivants) durant les saisons :	2012/2013 <input type="text"/>	2011/2012 <input type="text"/>	2010/2011 <input type="text"/>
Combien de représentations avez-vous réalisé durant les saisons :	2012/2013 <input type="text"/>	2011/2012 <input type="text"/>	2010/2011 <input type="text"/>

Actifs de l'établissement			
Votre établissement est-il propriétaire :			
1. Du (des) bâtiment(s) ?	<input type="text"/>	Si non ou en partie, préciser le ou les autres propriétaires :	<input type="text"/>
2. Du terrain (ex: domaine) ?	<input type="text"/>	Si non ou en partie, préciser le ou les autres propriétaires :	<input type="text"/>

Annexe IX

ONGLET DE SAISIE DU COMPTE DE RESULTAT (DONNEES COMPTES FINANCIERS)

Dans cet onglet, il est demandé de remplir les charges et ressources de fonctionnement de l'établissement pour les années 2004 à 2013.

N° des postes	Charges en €	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
60	Achats										
61-62	Services extérieurs										
63	Impôts, taxes et versements assimilés										
64	Charges de personnel										
65	Autres charges de gestion courante										
66	Charges financières										
67	Charges exceptionnelles										
68	Dotations aux amortissements et aux provisions										
69	Impôts sur les bénéfices et assimilés										
	TOTAL DES CHARGES										

N° des postes	Ressources en €	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
70	Chiffre d'affaires										
71	Production stockée										
72	Production immobilisée										
74	Subvention d'exploitation										
741	Dont dotation pour charge de service public (subvention Etat)										
744x	Dont subventions collectivités publiques										
744x	Dont subventions Union européenne et organismes internationaux										
746	Dont dons et legs										
7481	Dont taxe d'apprentissage										
75	Autres produits de gestion courante										
76	Produits financiers										
77	Produits exceptionnels										
78	Reprises sur amortissements et provisions										
79	Transferts de charges										
	TOTAL DES PRODUITS										

Résultat											
CAF											
Fonds de roulement net global au 31/12											

Annexe IX

ONGLET DE SAISIE DES BUDGETS D'INVESTISSEMENT (DONNEES COMPTES FINANCIERS)

Dans cet onglet, il est demandé de remplir les emplois et ressources d'investissement de l'établissement pour les années 2004 à 2013.

N° des postes	Emplois en €	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	INSUFFISANCE D'AUTOFINANCEMENT										
20	Im mobilisations incorporelles										
21	Im mobilisations corporelles										
23	Im mobilisations en cours										
26, 27	Participations et autres immobilisations financières										
16, 17	Remboursement des dettes financières										
	TOTAL DES EMPLOIS										
	APPORT AU FONDS DE ROULEMENT										

N° des postes	Ressources en €	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
	CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT										
10	Capital et réserves										
102xxx	Dont biens mis à disposition - dotation œuvres										
102xxx	Dont biens mis à disposition - hors dotation œuvres										
103	Dont mécénat, dons, legs										
13	Subventions d'investissement										
13xxx	Dont subventions Etat										
13xxx	Dont subventions autres organismes publics (hors UE et OI)										
13xxx	Dont subventions Union européenne et organismes internationaux										
13xxx	Dont subventions organismes privés										
16, 17	Augmentation des dettes financières										
	Autres ressources (hors opérations d'ordres intégrées à la CAF)										
	TOTAL DES RESSOURCES										
	PRÉLÈVEMENT SUR LE FONDS DE ROULEMENT										

Annexe IX

VENTILATION DES RESSOURCES PROPRES

Le tableau ci-dessous est une ventilation en sous-catégories des ressources propres de l'établissement en termes de chiffre d'affaires et doit être rempli annuellement de 2011 à 2013 en fonction des données disponibles. Il est précisé, pour information, les correspondances avec les catégories OPUS: attention, il convient de retraiter ces données autant que nécessaire pour répondre à la question posée. Il est également demandé de préciser les comptes comptables pris en compte par l'établissement pour remplir ces données lorsque cela est pertinent.

Il convient de noter que la somme des montants correspondants aux sous-catégories doit être égale au montant total indiqué. À cet effet, la sous-catégorie "Dont autres" doit permettre d'aboutir à cette conformité.

Ressources propres en €	Correspondance avec les catégories de ressources propres sous OPUS	Comptes comptables considérés (si pertinent)	2011	2012	2013
Billetterie (propre à l'activité principale de l'établissement - ex: visite du site pour les monuments)	(2) Billetterie (dont audioguides et autres aides à la visite)				
<i>Dont billetterie à l'unité pour les collections permanentes (musées) ou spectacles (opéras, théâtres)</i>	(2) Billetterie (dont audioguides et autres aides à la visite)				
<i>Dont billetterie à l'unité pour l'offre spécifique (ex: expositions temporaires pour les musées)</i>	(2) Billetterie (dont audioguides et autres aides à la visite)				
<i>Dont billetterie groupée pour les collections permanentes (musées) ou spectacles (opéras, théâtres)</i>	(2) Billetterie (dont audioguides et autres aides à la visite)				
<i>Dont billetterie groupée pour l'offre spécifique (ex: expositions temporaires pour les musées)</i>	(2) Billetterie (dont audioguides et autres aides à la visite)				
<i>Dont abonnements / produits de fidélisation</i>	(2) Billetterie (dont audioguides et autres aides à la visite)				
<i>Dont autres (ex: dons des visiteurs)</i>	(2) Billetterie (dont audioguides et autres aides à la visite)				
Éditions, publications, cartes et produits dérivés	(9) Activité commerciale, éditoriale et prestations de services				
<i>Dont ventes en boutique de l'établissement</i>	(9) Activité commerciale, éditoriale et prestations de services				
<i>Dont ventes en ligne sur le site web de l'établissement</i>	(9) Activité commerciale, éditoriale et prestations de services				
<i>Dont ventes dans les circuits de commercialisation autres</i>	(9) Activité commerciale, éditoriale et prestations de services				
Médiation et services aux visiteurs	(2) Billetterie et (9) Activité commerciale, éditoriale et prestations de services				
<i>Dont médiation (visites guidées, ateliers, etc.)</i>	(2) Billetterie (dont audioguides et autres aides à la visite)				
<i>Dont audioguides et livrets de visite payants</i>	(2) Billetterie (dont audioguides et autres aides à la visite)				
<i>Dont produits des services à distance (services en ligne payants etc.)</i>	(9) Activité commerciale, éditoriale et prestations de services				
<i>Dont services de restauration gérés directement par l'établissement</i>	(9) Activité commerciale, éditoriale et prestations de services				
<i>Dont autres</i>	(9) Activité commerciale, éditoriale et prestations de services				
Activités culturelles annexes	(9) Activité commerciale, éditoriale et prestations de services				
<i>Dont spectacles produits ou coproduits (pour les musées ou les monuments)</i>	(9) Activité commerciale, éditoriale et prestations de services				
<i>Dont conférences, cours, colloques</i>	(9) Activité commerciale, éditoriale et prestations de services				
<i>Dont recettes de formations</i>	(9) Activité commerciale, éditoriale et prestations de services				
<i>Dont autres</i>	(9) Activité commerciale, éditoriale et prestations de services				
Valorisation du domaine	(3) Domanial/ valorisation du site				
<i>Dont redevances de concessions pour les surfaces concédées</i>	(3) Domanial/ valorisation du site				
<i>Dont autorisation d'occupation, prises de vues et tournages</i>	(3) Domanial/ valorisation du site				
<i>Dont locations d'espaces publicitaires</i>	(3) Domanial/ valorisation du site				
<i>Dont location d'espaces (événementiel, etc.)</i>	(3) Domanial/ valorisation du site				
<i>Dont visite du site en tant qu'activité annexe (ex: pour les opéras et théâtres)</i>	(3) Domanial/ valorisation du site				
<i>Dont autres</i>	(3) Domanial/ valorisation du site				
Valorisation des collections/des productions artistiques	(4) Ressources provenant de la valorisation des collections et (10) Coproductions et tournées				
<i>Dont produits des expositions/spectacles hors site</i>	(4) Ressources provenant de la valorisation des collections (coproductions d'expositions) (hors mécénat)				
<i>Dont coproductions et tournées (concerne les établissements du spectacle vivant)</i>	(10) Coproductions et tournées (pour mémoire: concerne les établissements du spectacle vivant)				
<i>Dont produits des sessions des éléments d'actif culturel (œuvres etc.)</i>	(4) Ressources provenant de la valorisation des collections (coproductions d'expositions) (hors mécénat)				
<i>Dont produits des prêts des éléments d'actif culturel (œuvres etc.)</i>	(4) Ressources provenant de la valorisation des collections (coproductions d'expositions) (hors mécénat)				
<i>Dont accès payants à des offres numériques valorisant votre patrimoine matériel (ex: collections numérisées)</i>	(4) Ressources provenant de la valorisation des collections (coproductions d'expositions) (hors mécénat)				
<i>Dont autres</i>	(4) Ressources provenant de la valorisation des collections (coproductions d'expositions) (hors mécénat)				
Valorisation du patrimoine immatériel	(4) Ressources provenant de la valorisation des collections et (6) Droits, brevets, marques				
<i>Dont ingénierie culturelle en France – dont prestations techniques pour des établissements tiers</i>	(4) Ressources provenant de la valorisation des collections (coproductions d'expositions) (hors mécénat)				
<i>Dont ingénierie culturelle à l'étranger – dont prestations techniques pour des établissements tiers</i>	(4) Ressources provenant de la valorisation des collections (coproductions d'expositions) (hors mécénat)				
<i>Dont valorisation des travaux de recherche</i>	(4) Ressources provenant de la valorisation des collections (coproductions d'expositions) (hors mécénat)				
<i>Dont droits, brevet et marque</i>	(6) Droits, brevets, marques				
<i>Dont autres</i>	(4) Ressources provenant de la valorisation des collections (coproductions d'expositions) (hors mécénat)				
Mécénat, partenariats et parrainages (fonctionnement et investissement)	Montant du mécénat global (Fct et Inv) cumulé prévisionnel (DE 1053)				
<i>Dont dons et legs individuels (hors financement participatif – crowdfunding)</i>	Montant du mécénat global (Fct et Inv) cumulé prévisionnel (DE 1053)				
<i>Dont financement participatif – crowdfunding</i>	Montant du mécénat global (Fct et Inv) cumulé prévisionnel (DE 1053)				
<i>Dont sociétés d'amis ou assimilés</i>	Montant du mécénat global (Fct et Inv) cumulé prévisionnel (DE 1053)				
<i>Dont mécénat d'entreprises et de fonds d'investissements</i>	Montant du mécénat global (Fct et Inv) cumulé prévisionnel (DE 1053)				
<i>Dont parrainage, sponsoring et recettes publicitaires</i>	Montant du mécénat global (Fct et Inv) cumulé prévisionnel (DE 1053)				
<i>Dont partenariats média</i>	Montant du mécénat global (Fct et Inv) cumulé prévisionnel (DE 1053)				
<i>Dont autres</i>	Montant du mécénat global (Fct et Inv) cumulé prévisionnel (DE 1053)				
Produits financiers	(5) Produits financiers, dont produits des fonds de dotation				
<i>Dont produits de placement des fonds de dotation</i>	(5) Produits financiers, dont produits des fonds de dotation				
<i>Dont autres</i>	(5) Produits financiers, dont produits des fonds de dotation				
TOTAL RESSOURCES PROPRES					

VENTILATION DU MECENAT PAR TYPES D'APPORTS

Le tableau ci-dessous est une ventilation en par types d'apports des ressources de mécénat et doit être rempli annuellement de 2011 à 2013 en fonction des données disponibles. Il est également demandé de préciser les comptes comptables pris en compte par l'établissement pour remplir ces données lorsque cela est pertinent.

Il convient de noter que le montant global a été automatiquement repris du tableau rempli supra et que la somme des montants correspondants aux sous-catégories doit être égale à ce montant global.

Ressources propres en €	Catégories de ressources propre correspondante sous OPUS	Comptes comptables considérés (si pertinent)	2011	2012	2013
Mécénat, partenariats et parrainages (fonctionnement et investissement)	Montant du mécénat global (Fct et Inv) cumulé prévisionnel (DE 1053)				
<i>Dont mécénat en nature</i>	Montant du mécénat global (Fct et Inv) cumulé prévisionnel (DE 1053)				
<i>Dont mécénat financier</i>	Montant du mécénat global (Fct et Inv) cumulé prévisionnel (DE 1053)				
<i>Dont mécénat de compétence</i>	Montant du mécénat global (Fct et Inv) cumulé prévisionnel (DE 1053)				

Annexe IX

EVOLUTION DE LA TARIFICATION ET DES VENTES DE BILLETTERIE

Le tableau ci-dessous a pour objet de détailler les volumes de visiteurs en fonction de la tarification (plein tarif, tarif réduit ou gratuit) et l'évolution de cette tarification. Il doit être rempli annuellement de 2004 à 2013 en fonction des données disponibles.

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Nombre de billets à l'unité payants pour la collection permanente										
<i>Dont nb de billets à plein tarif</i>										
<i>Dont nb de billets à tarif réduit</i>										
Nombre de billets à l'unité gratuits pour la collection permanente										
Tarification des billets à l'unité pour l'accès à la collection permanente (au 1er janvier)										
<i>Prix du billet plein tarif au 1er janvier (en €)</i>										
<i>Prix du billet à tarif réduit au 1er janvier (en €)</i>										

ANNEXE X

Les déterminants de la demande des établissements publics (SGMAP)

Déterminants de la demande des Etablissements Culturels Publics

Synthèse des résultats

18 décembre 2014

EPP-MAP

Développement des ressources propres des organismes culturels de l'Etat
Contribution aux travaux de la Mission d'évaluation IGF/IGAC/Ministère de la culture

Réalisation de l'étude

La supervision de cette étude pour le SGMAP a été menée par François Gobillard, Déborah Autheman et Émilie Bourhis. Cette étude s'inscrit dans le cadre de la Mission d'évaluation de l'Inspection Générale des Finances et du Ministère de la Culture et de la Communication. L'ensemble des travaux a été conduit entre le 20/10/14 et le 18/12/14.

L'étude a été réalisée par le cabinet EY, sous la direction d'Arnaud Bertrand et Vincent Placer, avec la participation de Jeff Chau, Anas Abdellah Douras, Jérôme Lejeune et Marie Grimond.

La réalisation de l'étude terrain a été confiée à l'institut Opinion Way, sous la direction d'Emmanuel Kahn. La collecte des réponses a été conduite entre les 14/11/14 et 04/12/14.

Sommaire

INTRODUCTION	3
ETAT DES LIEUX DE LA CONSOMMATION CULTURELLE DES FRANÇAIS.....	4
Analyse globale des usages	4
Segmentation des comportements culturels	8
FACTEURS DETERMINANTS DE LA DEMANDE DES ETABLISSEMENTS CULTURELS PUBLICS..	10
Musées, expositions et monuments	10
Spectacle vivant	12
STRATEGIE TARIFAIRE DES MUSEES / MONUMENTS ET SALLES DE SPECTACLE DE LA MISSION D'EVALUATION	14
Musées, expositions et monuments	14
Spectacle vivant	17
PISTES DE REFLEXION	19
Musées, expositions et monuments	19
Spectacle vivant	19
REALISATION DE L'ETUDE.....	1

Introduction

Dans le cadre de l'évaluation initiée autour du développement des ressources propres des établissements culturels de l'Etat (ECP), la Mission d'évaluation a identifié le besoin d'analyser les facteurs déterminants de la demande culturelle.

Pour répondre à ces enjeux, l'équipe d'appui (SGMAP - Cabinet EY) a engagé une étude quantitative ayant pour objectif de mesurer l'impact des attributs principaux de la demande, pour une sélection d'activités culturelles.

Menée auprès d'un échantillon de plus de 2 500 répondants, représentatif de la population française, cette étude s'est articulée autour de 3 axes principaux :

1. Une analyse des usages et des attitudes des français vis-à-vis des activités culturelles ;
2. Deux analyses conjointes portant sur les principaux facteurs de la demande culturelle pour les musées et monuments, ainsi que pour les formes principales du spectacle vivant ;
3. Une analyse de la sensibilité prix par typologie de musée / monument et salle de spectacle.

16 activités ont été intégrées à l'étude d'évaluation des ressources propres des établissements culturels publics :

- 8 activités appartenant au périmètre de la mission d'évaluation ;
- 8 activités complémentaires, intégrées à l'étude statistique à titre de comparaison.

Activités intégrées à l'étude statistique	
Activités appartenant au périmètre de l'étude	<ol style="list-style-type: none"> 1. Voir une exposition temporaire de peinture ou de sculpture 2. Voir une exposition de photographie 3. Visiter un musée 4. Visiter un monument historique 5. Aller à un spectacle de danse classique, moderne ou contemporaine 6. Aller à un spectacle d'opéra 7. Aller à un concert de musique classique 8. Aller au théâtre voir une pièce jouée par des professionnels
Autres activités à titre de comparaison	<ol style="list-style-type: none"> 9. Aller dans un parc d'attraction comme Disneyland ou Parc Astérix 10. Aller dans un parc comme le Futuroscope ou la Cité des Sciences de la Villette 11. Visiter un site archéologique ou un chantier de fouilles 12. Aller voir un match ou autre spectacle sportif payant 13. Aller au cirque 14. Aller danser dans une discothèque ou une boîte de nuit 15. Aller à un concert de rock, jazz ou variétés 16. Aller au cinéma

Source : Etude EY

Cette synthèse recense les enseignements principaux issus de cette étude.

Etat des lieux de la consommation culturelle des français

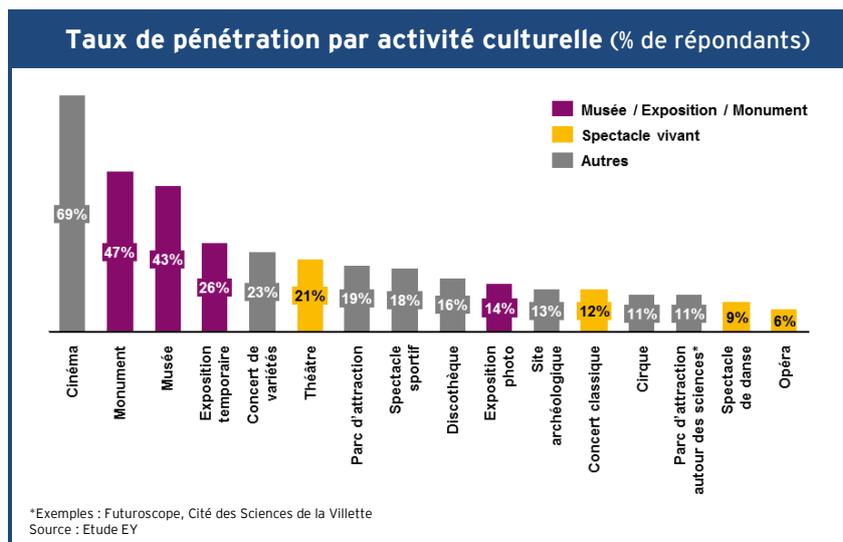
Analyse globale des usages

Principaux enseignements

- ▶ 3 profils de consommation des activités de loisir se distinguent au sein des français : le profil Culture, le profil Divertissement, et le profil regroupant les français ne pratiquant aucune activité ; on constate une étanchéité des pratiques entre le profil Culture et les autres profils
- ▶ Au sein des activités Culture, la visite de musée ou de monument représente une porte d'entrée vers les activités moins répandues, comme la musique classique ou l'opéra
- ▶ Le prix n'est pas le seul déterminant du niveau de pénétration des activités culturelles ; il est d'ailleurs jugé acceptable par la majorité des français pour toutes ces activités
- ▶ Parmi les raisons de renoncement aux activités culturelles, les facteurs comme l'affluence et l'éloignement ont un impact significatif, après leur prix

Principaux usages & attitudes de consommation

Les français font preuve d'une consommation d'activités de loisir importante et diversifiée. 87% d'entre eux ont pratiqué, dans les 12 derniers mois, une activité parmi celles testées dans le cadre de l'étude. Le cinéma est l'activité la plus répandue, avec un taux de pénétration de plus de 70%, suivi par les visites de monuments, musées et expositions temporaires (47%, 43 et 26% de pénétration respectivement). Les français ont ainsi réalisé, en moyenne, 3,6 activités différentes dans l'année écoulée¹.



Concernant les établissements culturels publics, 65% des français déclarent avoir effectué au moins une des activités appartenant au périmètre de la mission dans l'année, pratiquant en moyenne 1,8 activité différente parmi les 8 proposées.

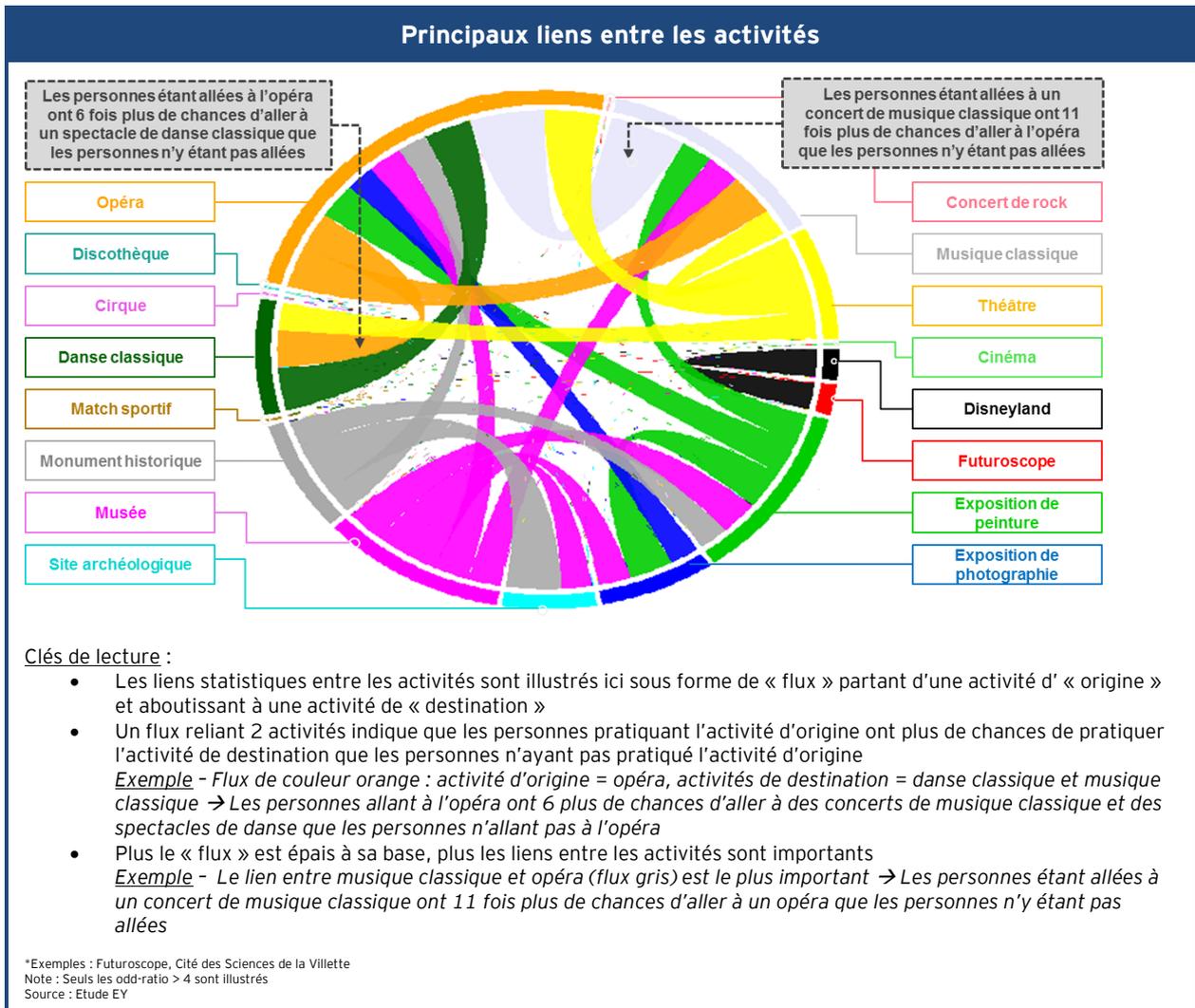
3 profils de consommation distincts émergent :

- ▶ Le profil **Divertissement**, regroupant les français fréquentant essentiellement les parcs d'attraction, les discothèques, les stades de sport ou les salles de concert de variétés ;
- ▶ Le profil **Culture**, regroupant les français pratiquant les activités culturelles telles que les visites de musées, expositions et monuments, ou le spectacle vivant ;
- ▶ Le profil des français **ne pratiquant aucune activité culturelle du champ de l'étude**.

¹ Note : La fréquence des pratiques n'a pas été prise en compte dans le cadre de cette étude, seule la diversité des pratiques est analysée ici.

L'étude statistique a mis en lumière l'étanchéité de ces pratiques. Une personne au profil Divertissement a ainsi peu de chances de pratiquer une activité Culture. De la même façon, réaliser des activités culturelles n'augmente pas la probabilité de pratiquer une activité de divertissement.

On constate cependant un lien fort entre les activités culturelles. En effet, la visite de musée, d'exposition ou de monument historique représente une porte d'entrée vers les autres activités moins répandues du spectacle vivant. De plus, il existe une corrélation forte entre opéra, musique classique et danse qui constituent une niche d'activités.

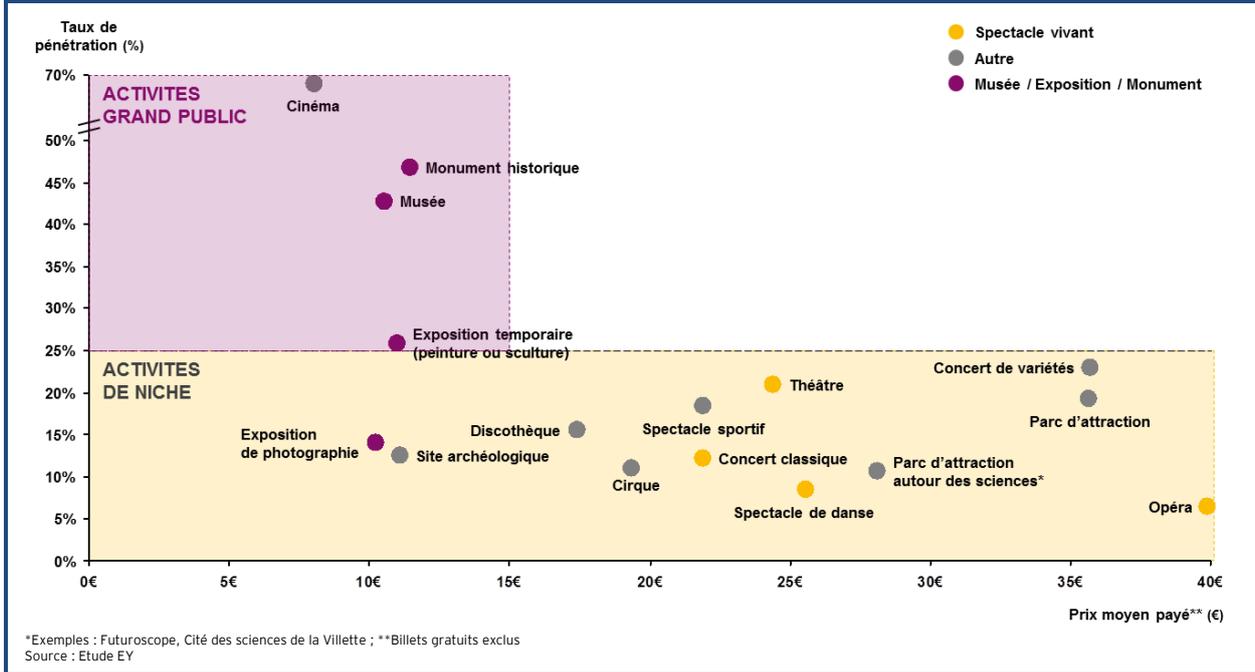


On peut ainsi distinguer 2 catégories d'activités culturelles :

- ▶ Les activités « grand public », dont le taux de pénétration dépasse 25%, regroupant la visite de monuments historiques, musées et exposition ;
- ▶ Les activités « de niche », pratiquées par moins de 25% des français, où l'on retrouve le théâtre, les concerts de musique classique, les spectacles de danse et l'opéra.

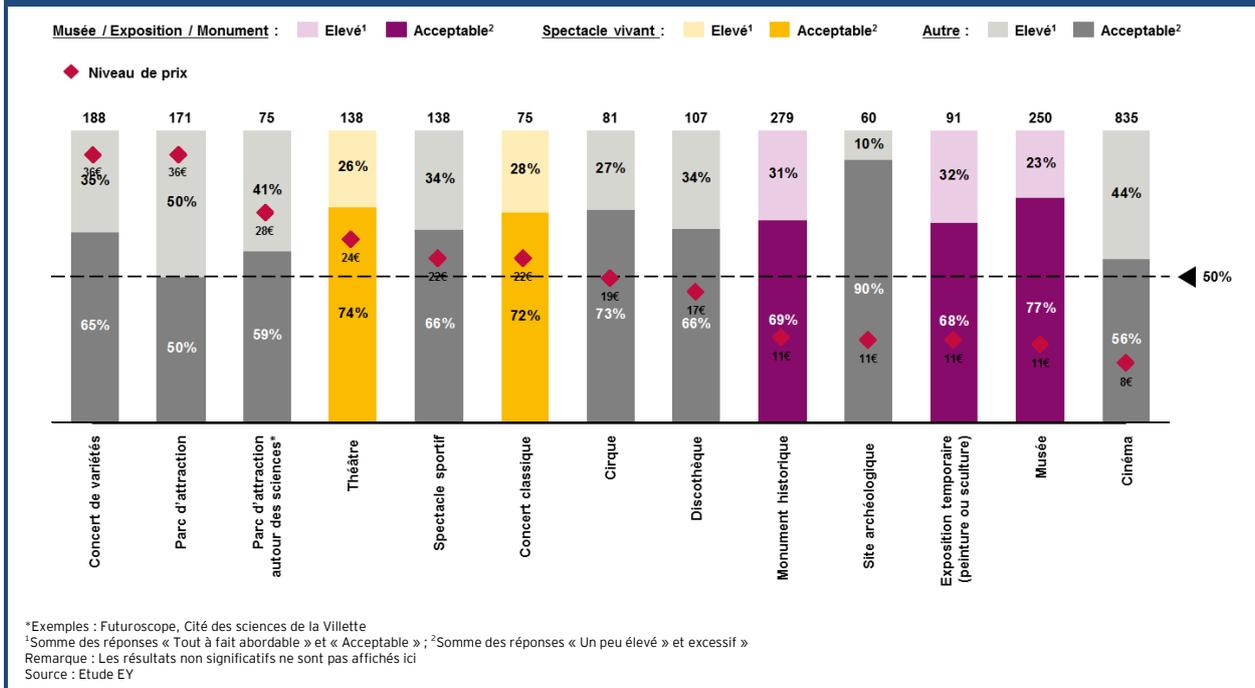
Bien que le prix moyen des activités de niche soit, en moyenne, plus élevé que celui des activités « grand public », il ne peut expliquer à lui seul le niveau de pénétration. En effet, au sein de ces 2 catégories, le taux de pénétration des activités n'est pas corrélé au prix moyen payé pour y accéder.

Taux de pénétration des activités culturelles en fonction du prix moyen dépensé pour accéder à cette activité



De plus, la grande majorité des français ayant pratiqué une activité culturelle dans les 12 derniers mois jugent son prix acceptable, y compris pour les activités les plus onéreuses. Ainsi, plus de 70% des français ayant assisté à une pièce de théâtre ou un concert de musique classique déclarent que le prix du billet était « Acceptable » ou « Tout à fait abordable ». A l'inverse, près de 45% des personnes s'étant rendues au cinéma estime que le prix payé pour la séance était « Un peu élevé » voire « Excessif », bien qu'il s'agisse de l'activité la moins chère parmi celles testées dans l'étude.

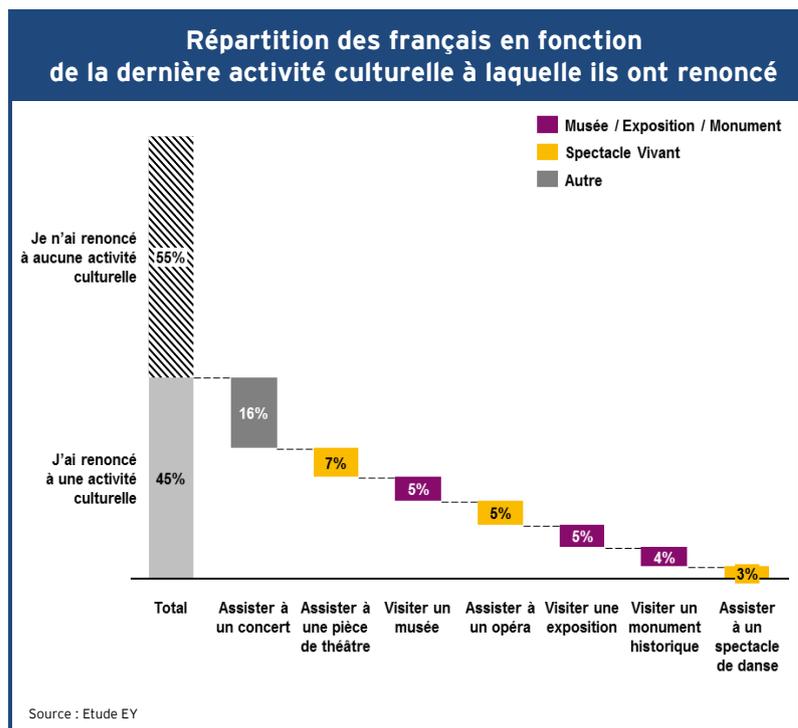
Perception du prix par activité



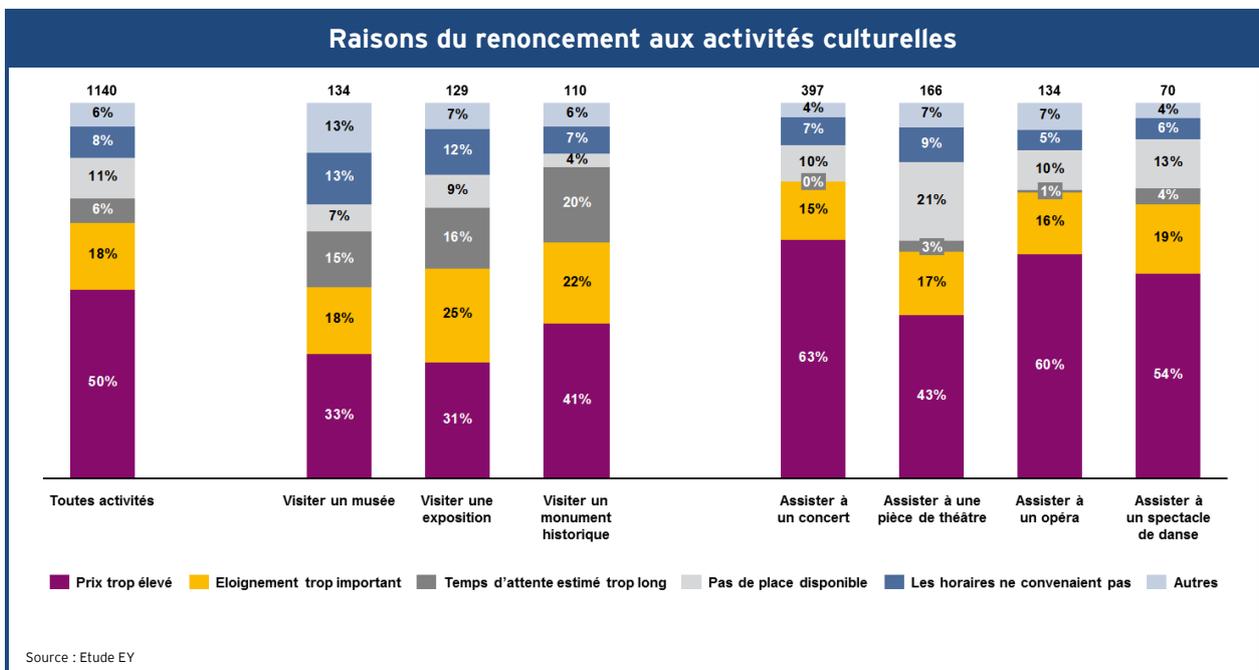
Facteurs de renoncement aux activités culturelles

55% des français n'ont renoncé à aucune activité culturelle dans les 12 derniers mois. Sur les 45% restants, 16% ont renoncé à assister à un concert (tous genres musicaux confondus) et 7% à une pièce de théâtre. Pour les autres activités testées (musée, opéra, exposition, monument historique ou spectacle de danse), les renoncements concernent moins de 5% de la population.

L'étude montre que le renoncement à une activité est plus répandue chez les français ayant pratiqué au moins une activité dans l'année (48% de renoncement) que chez ceux n'en ayant pratiqué aucune (29% de renoncement). Ainsi, pour la majorité des français ne pratiquant pas d'activité culturelle, il semble que la situation soit un choix et non une contrainte.



Pour les visites de musées, expositions et monuments, 3 facteurs principaux impactent la demande : le prix, la distance entre le lieu de l'activité et le domicile, et le temps d'attente estimé pour la pratiquer expliquent plus des 2/3 des renoncements. Pour le spectacle vivant, le prix est un facteur prépondérant, avant l'éloignement du domicile et la disponibilité des places aux dates désirées.



Segmentation des comportements culturels

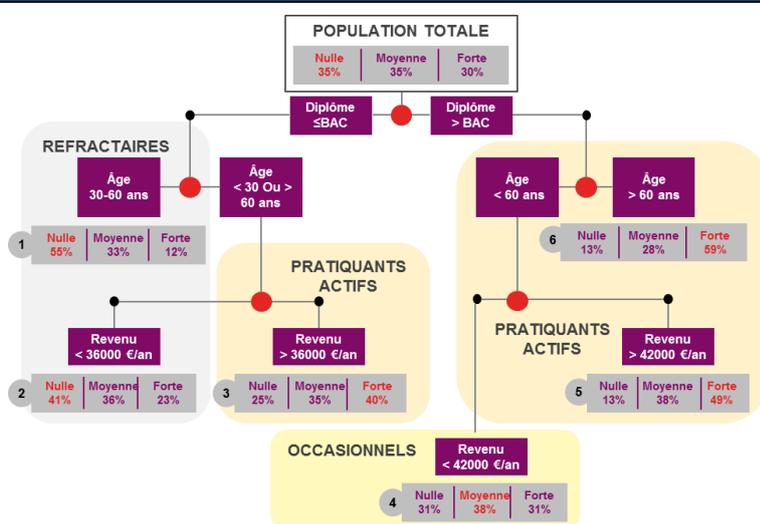
Principaux enseignements

- 3 segments émergent dans l'étude de la consommation des activités culturelles : les Réfractaires, caractérisés par une faible appétence pour les activités culturelles ; les Occasionnels, dont la consommation d'activités culturelles est occasionnelle ; les Praticants actifs se distinguant par l'intensité de leurs activités culturelles
- Les déterminants sociodémographiques usuels (âge, niveau d'études, revenus) influencent fortement les comportements de consommation des activités culturelles, le niveau d'études étant le 1^{er} déterminant de ces comportements

3 segments émergent dans l'étude de la consommation des activités culturelles, le niveau d'études étant le 1^{er} déterminant de ces comportements :

- Les **Réfractaires** (43% de la population), se caractérisent par une faible appétence pour les activités culturelles et regroupent en majorité des français ayant un niveau d'études et de revenu modestes ;
- Le segment des **Occasionnels** (27% de la population), constitué essentiellement de français de classe moyenne, détenant un diplôme Bac+2 ou plus, dont la consommation d'activités culturelles est occasionnelle ;
- Les **Praticants actifs** (30% de la population), se distinguent par l'intensité de leurs activités culturelles et regroupent 3 profils sociodémographiques différents :
 - Français peu diplômés et en majorité « sans activité professionnelle » ;
 - Français diplômés, bénéficiant de revenus significatifs et appartenant en majorité à la catégorie socio-professionnelle des cadres et professions supérieures et intermédiaires ;
 - Plus de 60 ans détenant un diplôme à Bac+2 ou plus.

Arbre de décision expliquant l'intensité des activités culturelles



Clés de lecture :

- Un arbre de décision permet d'identifier statistiquement les variables expliquant certains comportements : le comportement testé ici est l'intensité des activités culturelles (qualifiée de « nulle », « moyenne » ou « forte » → Cf. légende)
- Plus une variable est « haute » dans l'arbre, plus elle a de poids dans l'explication des comportements
Exemple : Le diplôme est le 1^{er} facteur discriminant l'intensité des activités culturelles
- Chaque « terminaison » de l'arbre, numérotée ici de 1 à 6, représente un profil de comportement
- L'ensemble des 6 terminaisons identifiées par l'algorithme couvre la totalité de la population

Légende :

- Intensité nulle** : Aucune activité culturelle dans le 12 mois
- Intensité moyenne** : De 1 à 2 activités culturelles dans les 12 derniers mois
- Intensité forte** : Plus de 2 activités culturelles dans les 12 derniers mois

Source : Etude EY

Les constats observés sur la population totale sont applicables à chacun des segments, dans des proportions variées :

- ▶ Le taux de renoncement des Réfractaires est comparable à la moyenne, et le poids du prix dans les facteurs de renoncement n'est pas plus important pour ce segment que pour les Occasionnels ou Pratiquant actifs : **l'intérêt des Réfractaires pour les activités est limité**, quelles que soient les caractéristiques des offres.
- ▶ A l'inverse, **les Occasionnels sont plus impactés par le prix que les autres segments ; ce segment se caractérise également par son appétence pour les activités de Divertissement**, plus élevée que la moyenne.
- ▶ **Les Pratiquants actifs, dont la consommation en activités culturelles est plus diversifiée que les autres segments, dépensent plus largement** que la moyenne et jugent les prix plus acceptables que les autres segments.

Facteurs déterminants de la demande des établissements culturels publics

Musées, expositions et monuments

Principaux enseignements

- L'analyse des déterminants de la demande pour les musées / expositions / monuments a permis d'identifier les axes clés d'augmentation du prix :
 1. Affluence et conditions de visite
 2. Services associés à la visite
 3. Evènementiel autour de la visite

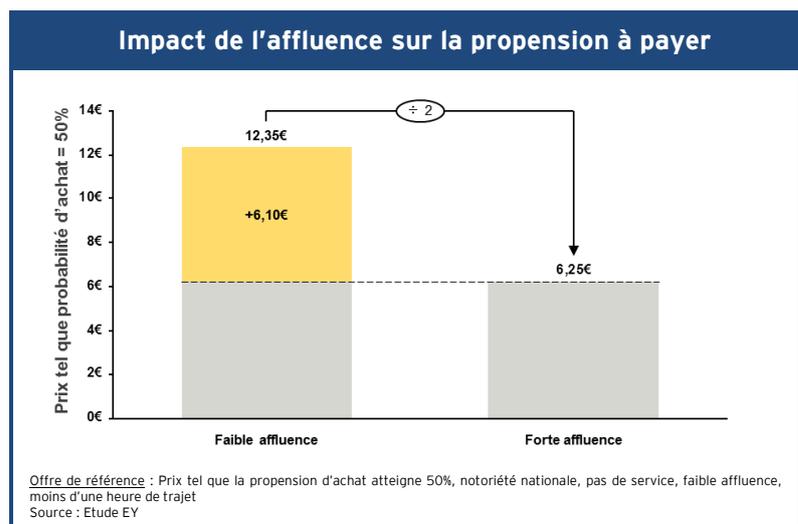
L'étude statistique a permis de modéliser les préférences des français face à plusieurs offres de visite de musée, exposition ou monument, ainsi que leur propension d'achat pour chacune de ces offres.

Les offres pour la visite de musée, exposition ou monument ont été définies selon 5 attributs, eux-mêmes déclinés selon plusieurs modalités :

- **Notoriété** : nationale, internationale, exceptionnelle ou exposition temporaire de rayonnement international ;
- **Localisation** : moins d'1h de trajet, entre 1h et 2h de trajet, plus de 3h de trajet et nuitée sur place requise ;
- **Prix** : 6€, 9€, 11€, 14€ ou 17€ ;
- **Services** : pas de service, visite nocturne, audio-guide et livret d'explication, visite guidée en groupe, billet horodaté pour un accès sans attente, parking gratuit ou achat du billet sur Internet ;
- **Affluence** : faible (pas d'attente et visite fluide), forte affluence (file d'attente et confort de visite amoindri).

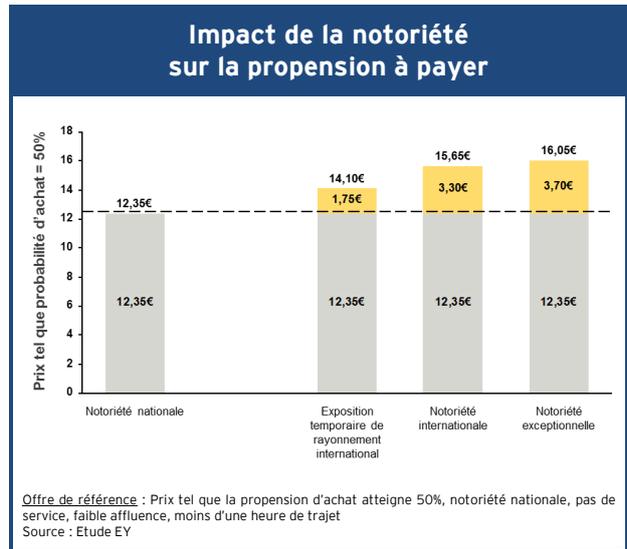
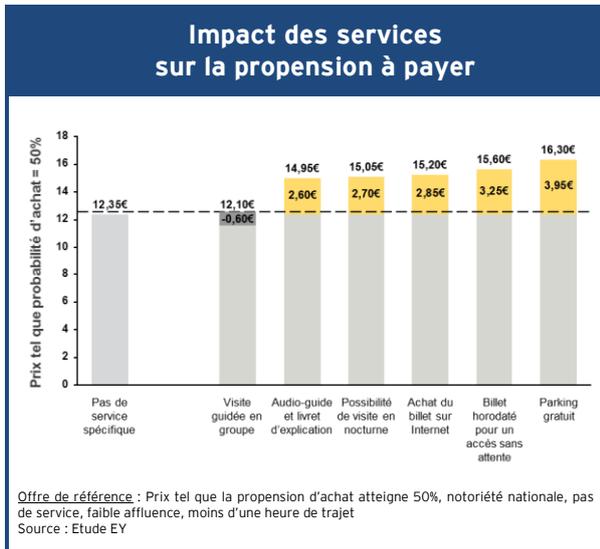
L'affluence sur le lieu de visite impacte le plus la propension à payer des français : ils sont ainsi disposés à payer le double pour bénéficier d'une visite au calme, plutôt que d'une visite sur un créneau de forte affluence.

Les services associés à la visite sont également valorisés. A l'exception de la visite guidée qui n'est pas perçue comme un bénéfice, ces services augmentent de 2,60€ à 3,96€ la propension à payer des français.



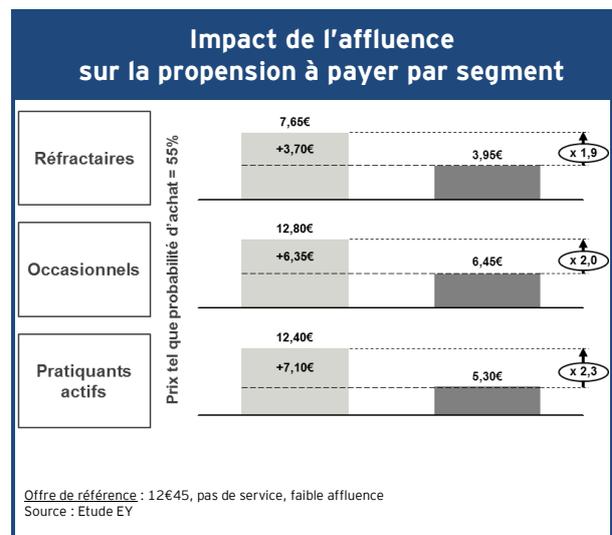
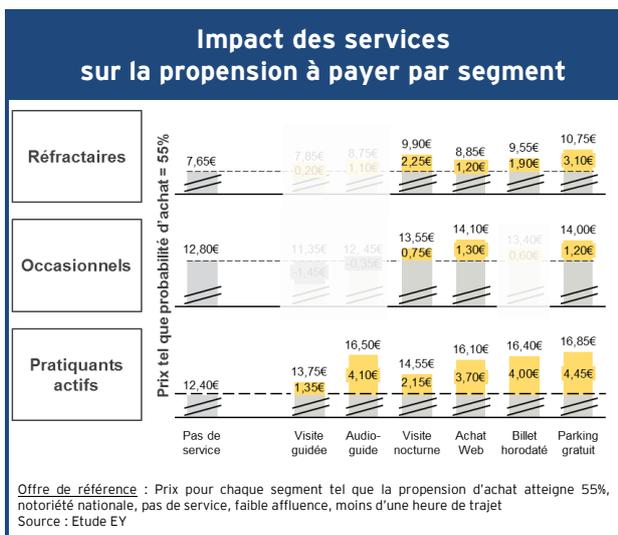
Enfin, l'événementialisation de l'établissement et de l'exposition permet de soutenir une politique tarifaire plus élevée : les français anticipant un évènement de notoriété « Internationale » ou « Exceptionnelle » acceptent un prix légèrement plus élevé que pour un musée / monument de simple notoriété nationale ou pour une exposition temporaire.

La localisation du musée ou monument induit également une forte diminution de la propension d'achat dès lors qu'il faut envisager un séjour sur place. Cependant, cette caractéristique dépendant de l'usager et non de l'établissement culturel, il n'est pas pertinent de quantifier cet impact en euros.



Une analyse segmentée montre les services autour de la visite sont valorisés différemment en fonction des segments :

- ▶ **Les Praticant actifs sont prêts à dépenser plus qu'en moyenne** pour bénéficier d'une faible affluence, du parking gratuit ainsi que des services enrichissant leur visite (audio-guide et billet horodaté, valorisés à plus de 4€) ;
- ▶ **Les Occasionnels**, ne valorisent que les services facilitant l'accès à musées et monuments d'un point de vue pratique (parking gratuit, achat du billet sur Internet) ;
- ▶ **Les Réfractaires** ont une propension d'achat comparable aux tendances globales et valorisent fortement le parking gratuit.



Spectacle vivant

Principaux enseignements

- A prix équivalent, la propension à payer moyenne est 2 fois plus élevée pour le théâtre que pour les autres spectacles
- Les dispositifs permettant de simplifier la réservation permettent d'envisager une meilleure acceptation de prix plus élevés
- Même pour un spectacle à caractère « exceptionnel », l'éloignement géographique au-delà d'une heure du domicile réduit fortement l'appétence

Comme pour les musées et monuments, les offres de spectacle vivant ont été définies selon 5 attributs, eux-mêmes déclinés selon plusieurs modalités :

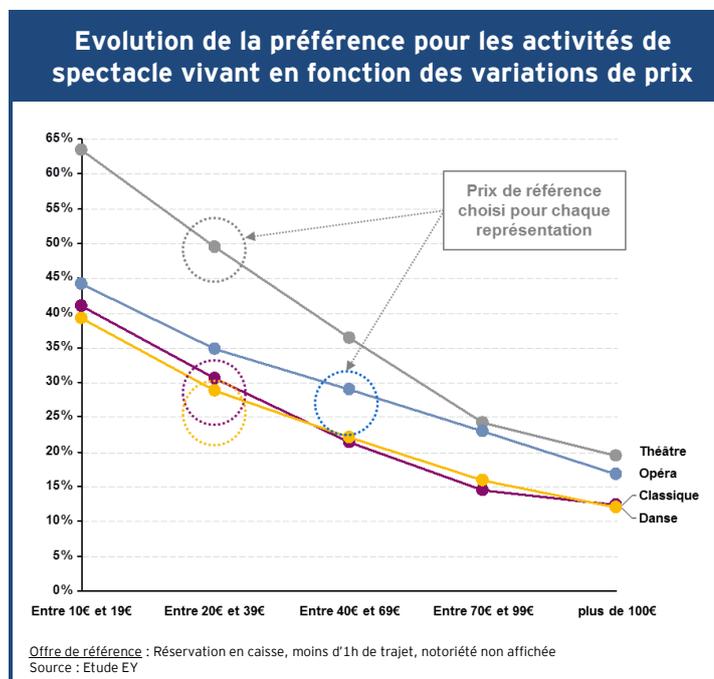
- **Type de spectacle** : pièce de théâtre, opéra, concert de musique classique, spectacle de danse ;
- **Notoriété** : aucune notoriété affichée, notoriété exceptionnelle ;
- **Localisation** : moins d'1h de trajet, entre 1h et 2h de trajet, plus de 3h de trajet du domicile et nuitée sur place requise ;
- **Prix** : entre 10 et 19€, entre 20 et 39€, entre 40 et 69€, entre 70 et 99€, plus de 100€
- **Services** : réservation en caisse, achat à distance (Internet, téléphone) et retrait sur place, achat en ligne et billet imprimable ou utilisable sur Smartphone, achat en boutique (FNAC, Auchan, etc.).

Une première analyse montre que l'appétence pour le théâtre est beaucoup plus importante que pour toute autre activité de spectacle vivant. En effet, à caractéristiques équivalentes, la préférence pour le théâtre est de 43% contre 25%, 19% et 13% respectivement pour la danse, la musique classique et l'opéra.

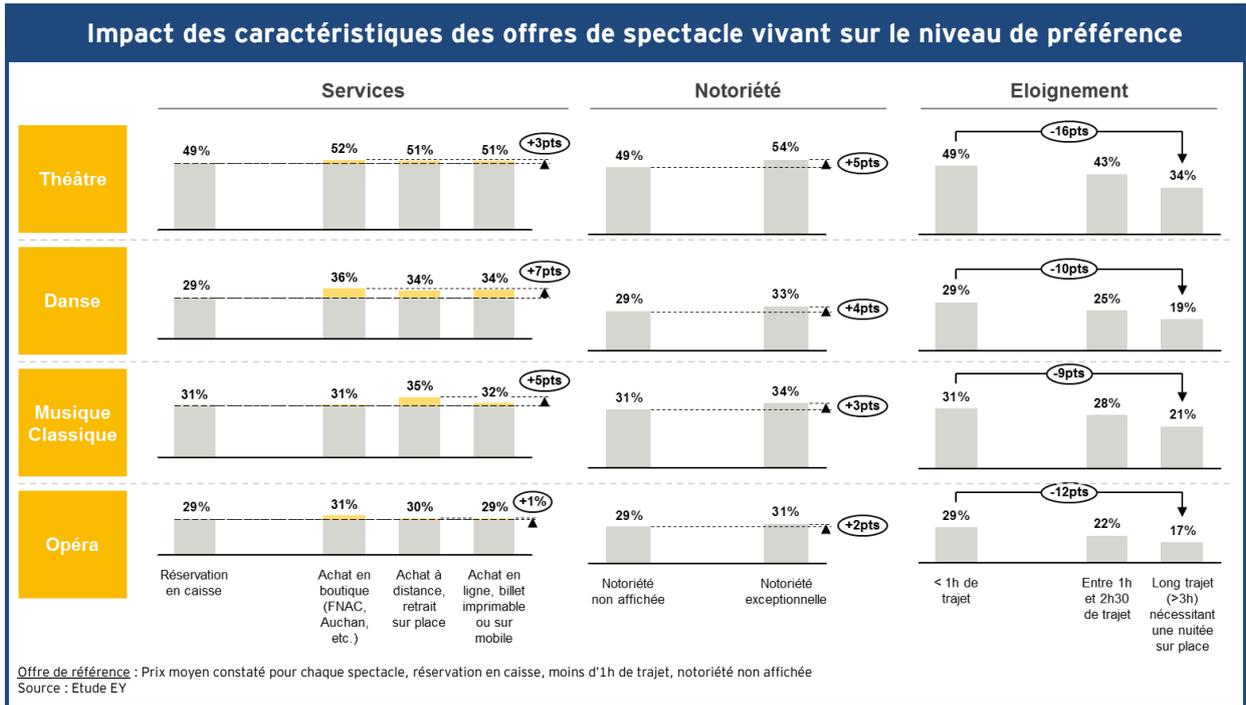
L'étude statistique a également permis d'évaluer l'élasticité prix pour chaque type de spectacle. L'analyse montre que l'appétence pour le théâtre décroît très rapidement en fonction du prix. A l'inverse, l'élasticité-prix est moins grande pour l'opéra, la musique classique ou la danse.

Clés de lecture de l'illustratif :

- La préférence du **théâtre** aux autres activités de spectacle vivant est de :
 - 64% pour un prix entre 10 et 19€
 - 25% pour un prix entre 70 et 99€ (Différence de 40 points)
- La préférence de l'**opéra** aux autres activités de spectacle vivant est de :
 - 45% pour un prix entre 10 et 19€
 - 22% pour un prix entre 70 et 99€ (Différence de 22 points)
- L'appétence pour un **spectacle de danse** n'est pas statistiquement différente de celle pour un **concert classique**.



En dehors du type de spectacle, les différentes caractéristiques des offres de spectacle vivant ont un effet limité sur la propension à acheter des français. Les services de réservation apportent un léger bénéfice et la notoriété de l'œuvre n'augmente pas significativement la propension d'achat des spectacles. L'impact de l'éloignement est ici moins important que pour musées et monuments.



L'analyse segmentée montre que les résultats par segment dévient peu des conclusions générales.

Stratégie tarifaire des musées / monuments et salles de spectacle de la mission d'évaluation

La 3^{ème} partie de l'étude avait pour objectif d'identifier le prix permettant de maximiser les revenus générés par les visiteurs français pour une sélection de musée, monuments et salles de spectacle. Pour ce faire, la courbe de demande en fonction du prix a été modélisée pour chacune des salles, permettant ainsi d'estimer le niveau de prix pour lequel le chiffre d'affaires (prix x demande) serait le plus élevé : le prix optimal.

Musées, expositions et monuments

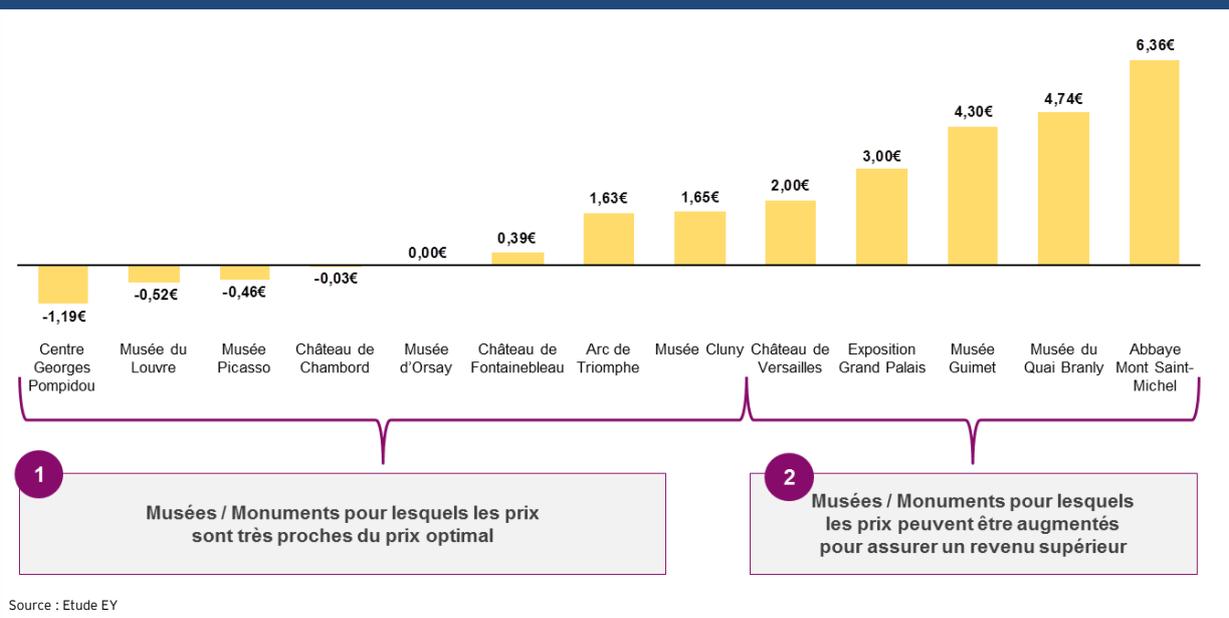
Principaux enseignements

- Les prix actuels des musées / monuments sont assez proches des niveaux permettant de maximiser les recettes générées par les visiteurs français
- 5 des musées / monuments de l'étude pourraient augmenter leurs recettes totales par une élévation du prix unitaire ; cette augmentation risque cependant d'obérer le développement de leur audience

La majorité des musées et monuments sélectionnés dans le cadre de la mission vendent aujourd'hui leur entrée au prix optimal. Seuls 5 des musées et monuments testés bénéficieraient significativement d'une augmentation de leur prix :

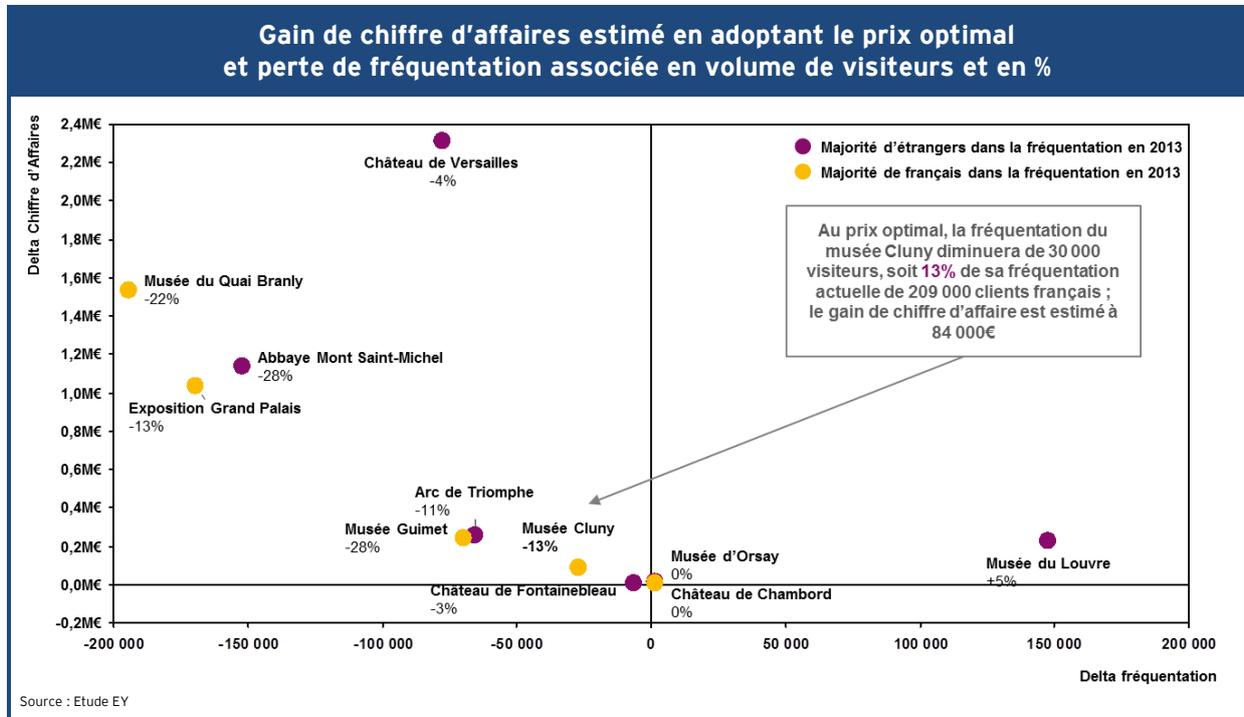
- Le **château de Versailles**, où l'entrée peut être fixée à 17€ contre 15€ aujourd'hui ;
- Le **Grand Palais**, où l'accès aux expositions peut être fixé à 17€ contre 14€ aujourd'hui ;
- Le **musée Guimet**, où l'entrée peut être fixée à 11,80€ contre 7,50€ aujourd'hui ;
- Le **musée du Quai Branly**, où l'entrée peut être fixée à 13,75€ contre 9€ aujourd'hui ;
- L'**abbaye du Mont Saint-Michel**, où l'entrée peut être fixée à 15,35€ contre 9€ aujourd'hui.

Différence entre prix actuel et prix optimal pour chacun des musées / monuments étudiés

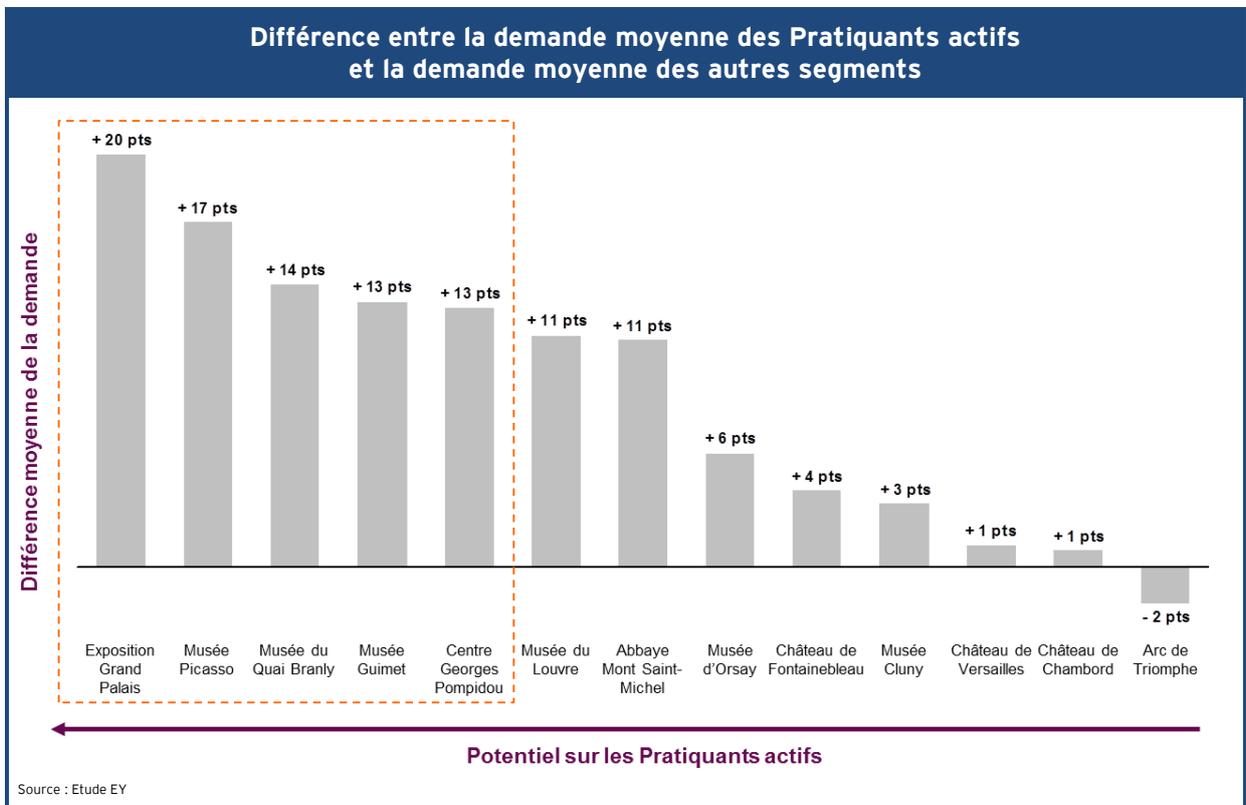
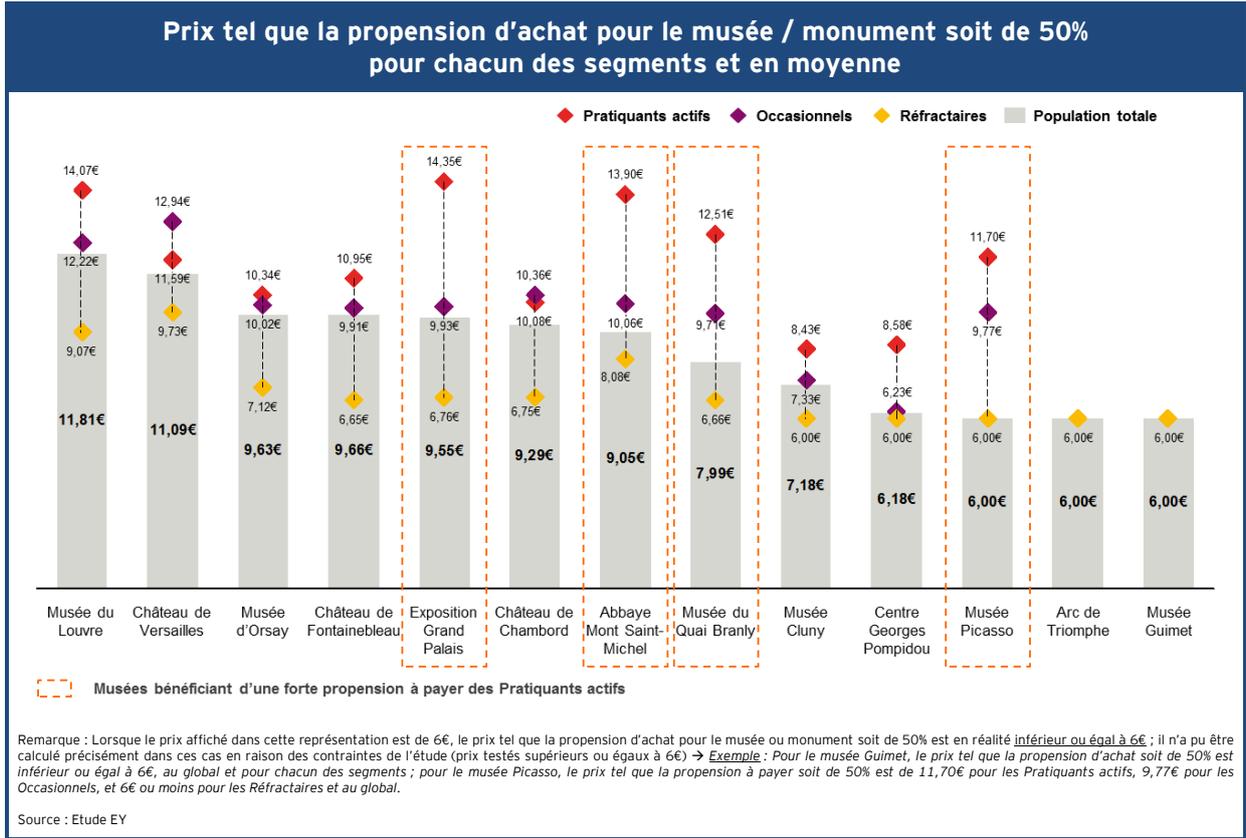


L'augmentation des prix au niveau optimal ne se ferait pas sans impact sur la demande :

- ▶ **Château de Versailles** : -78K visiteurs, soit 4% de la fréquentation ;
- ▶ **Grand Palais** : -169K visiteurs, soit 13% de la fréquentation ;
- ▶ **Musée Guimet** : -70K visiteurs, soit 28% de la fréquentation ;
- ▶ **Musée du Quai Branly** : -194K visiteurs, soit 22% de la fréquentation ;
- ▶ **Abbaye du Mont Saint-Michel** : -152K visiteurs, soit 28% de la fréquentation.



L'élévation des prix et le développement de services à valeur ajoutée pour soutenir l'accroissement des revenus pourront être menés en priorité sur les musées et monuments privilégiés par les Praticants actifs : le Grand Palais, le musée Guimet, le musée du Quai Branly et l'abbaye du Mont Saint-Michel. Pour ces 4 musées, ce segment affiche une propension à payer beaucoup plus élevée que la moyenne et une demande significativement supérieure à celle des Réfractaires et des Occasionnels.



Spectacle vivant

Principaux enseignements

- › Au sein des spectacles, la politique tarifaire du théâtre est adaptée pour capter la demande
- › Pour les spectacles moins répandus, démocratisation de l'audience et maximisation des recettes semblent difficilement conciliables

Pour les 4 salles de spectacle incluses dans l'étude, 3 profils ont été isolés dans l'estimation du prix optimal :

- ▶ Les français ayant déjà assisté à une représentation dans la salle soumise à l'analyse ;
- ▶ Les français ne s'étant jamais rendu dans la salle soumise à l'analyse, mais la connaissant ;
- ▶ Les français de connaissant pas la salle soumise à l'analyse.

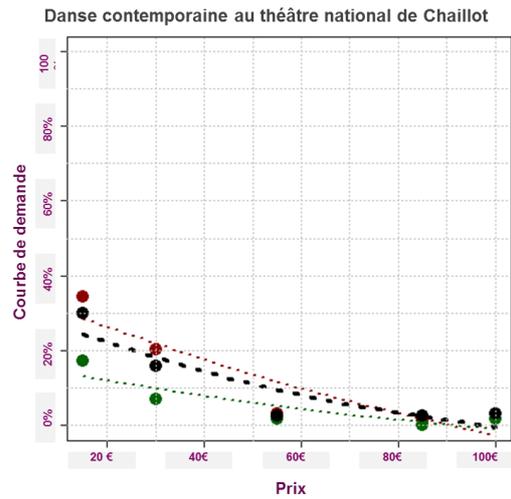
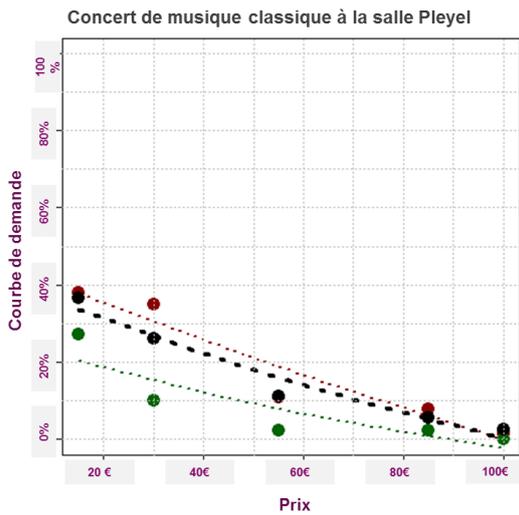
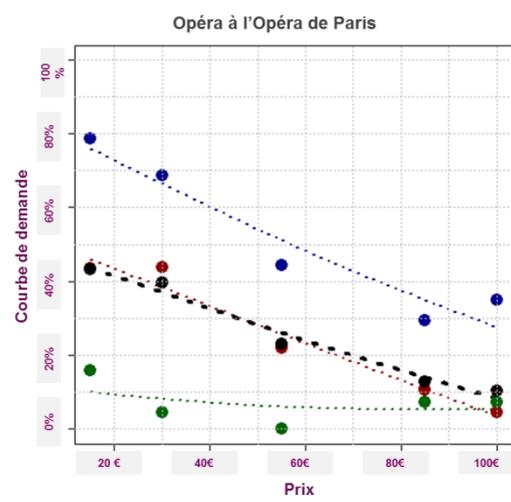
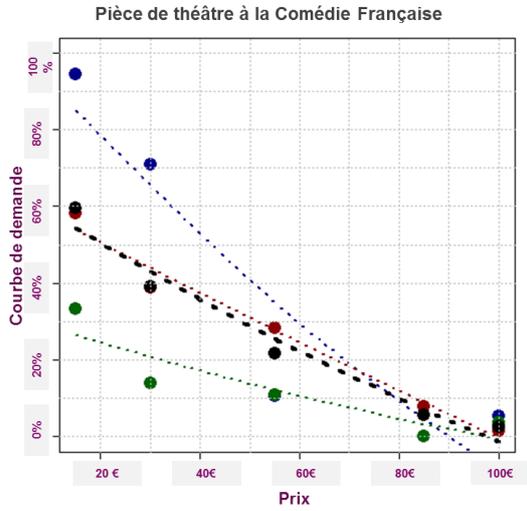
2 niveaux de prix optimal ont été calculés : un prix optimal « tous profils confondus » et un prix optimal pour les personnes ayant déjà assisté à une représentation dans la salle testée.

Pour le théâtre, on constate une forte sensibilité au prix pour l'ensemble des français, sensibilité plus forte encore pour les personnes ayant déjà assisté à une pièce à la Comédie Française (15%). Le prix optimal tous profils confondus s'élève ainsi à 46€, contre seulement 41€ pour les français ayant déjà assisté à un spectacle dans cette salle.

Les personnes ayant déjà assisté à un spectacle à l'Opéra de Paris, soit 14% des français, se disent prêts à déboursier 14€ de plus que la moyenne pour assister à un opéra dans cette salle : leur prix optimal s'élève à 76€, contre seulement 59€ pour l'ensemble de la population.

Pour la musique classique et la danse contemporaine, seuls 9% et 3% des français déclarent avoir assisté à un spectacle dans les salles testées, la salle Pleyel et le théâtre national Chaillot. En raison de ces faibles volumes, le prix optimal pour les personnes s'y étant déjà rendues n'a pu être calculé. Les prix optimaux, tous profils confondus, ont toutefois été estimés à 43€ et 40€ respectivement.

Courbes d'élasticité-prix par salle de spectacle



Légende

- Total
- Ont déjà assisté à une représentation
- N'y sont jamais allés mais connaissent
- Ne connaissent pas

Remarque : Les résultats non significatifs ne sont pas affichés ici
Source : Etude EY

Pistes de réflexion

L'ensemble des analyses statistiques menées dans le cadre de cette étude ouvrent des pistes de réflexion pour le développement des ressources propres des établissements culturels de l'Etat.

Musées, expositions et monuments

Au regard de l'impact significatif de l'affluence sur la propension à payer des français pour une visite de musée, monument ou exposition, la modulation des tarifs en fonction de l'heure semble représenter une réelle opportunité pour l'accroissement de leurs recettes. Les modalités opérationnelles d'une telle tarification devront être précisées mais plusieurs pistes peuvent être étudiées : amplitudes horaires élargies en soirée, gestion active des flux entrants et sortants à certaines heures, tarification saisonnière.

La construction d'outils permettant d'améliorer la connaissance ex-ante et à distance des conditions de visite (temps requis pour l'achat d'un billet, temps d'attente à l'entrée, niveau d'affluence) peut également faciliter leur valorisation (exemples de canaux d'information : site Internet, SVI, mobile, etc.).

Des offres à prix plus élevés, intégrant les services plébiscités par les pratiquants actifs des activités culturelles (audio-guide et livret d'explication, billet horodaté pour une visite sans attente) pourront également être développées pour augmenter le chiffre d'affaires des musées et monuments. Cette stratégie tarifaire pourra être mise en œuvre en priorité dans les musées plébiscités par ce segment (Grand Palais, musée Guimet, musée du Quai Branly, abbaye du Mont Saint-Michel) et s'accompagner d'une baisse du prix du billet nu pour les autres visiteurs, afin de favoriser une massification de l'audience.

Enfin, maintenir une « événementialisation » forte des visites peut permettre de provoquer la récurrence, compte tenu de l'impact de la notoriété des musées et monument sur la préférence des français.

Spectacle vivant

Dans le cas du spectacle vivant, il est clé de distinguer les salles bénéficiant d'un taux de remplissage important, telles que l'Opéra de Paris (plus de 95% en 2013)², et les représentations pour lesquelles il est possible d'optimiser la demande en volume.

Dans les salles ayant optimisé leur taux de remplissage, l'unique moyen d'augmenter les ressources serait d'élever le prix unitaire du billet, face à l'impossibilité de répondre à une demande qui viendrait à croître. L'analyse de l'élasticité-prix de la demande pour l'Opéra de Paris révèle, par ailleurs, une sensibilité au prix limitée pour ce type de spectacle. L'impact d'une hausse du prix sur la fréquentation de la salle serait donc mesuré.

Dans les salles moins fréquentées, stimuler la demande en parallèle d'une révision de la politique tarifaire peut également permettre un accroissement des ressources. Compte tenu des liens importants entre les activités culturelles, et de la porte d'entrée que constituent musées et monuments vers des activités moins pratiquées comme le spectacle vivant, promouvoir la danse ou la musique classique auprès des visiteurs de musée pourrait accroître encore l'effet d'entraînement de ces pratiques.

² Source : France Musique, Avril 2014



Déterminants de la demande des Etablissements Culturels Publics

Présentation des résultats de l'étude

18 novembre 2014

Réalisation de l'étude

CONFIDENTIEL

La supervision de cette étude pour le SGMAP a été menée par François Gobillard, Déborah Autheman et Émilie Bourhis. Cette étude s'inscrit dans le cadre de la Mission d'évaluation de l'Inspection Générale des Finances et du Ministère de la Culture et de la Communication. L'ensemble des travaux a été conduit entre le 20/10/14 et le 18/12/14.

L'étude a été réalisée par le cabinet EY, sous la direction d'Arnaud Bertrand et Vincent Placer, avec la participation de Jeff Chau, Anas Abdellah Douras, Jérôme Lejeune et Marie Grimond.

La réalisation de l'étude terrain a été confiée à l'institut Opinion Way, sous la direction d'Emmanuel Kahn. La collecte des réponses a été conduite entre les 14/11/14 et 04/12/14.

- ▶ **Synthèse**

- ▶ **Rappel de la démarche de l'étude**
- ▶ **Etat des lieux des activités culturelles des français**
- ▶ **Facteurs déterminants de la demande des ECP**
- ▶ **Stratégie tarifaire des musées / monuments et salles de spectacle de la mission d'évaluation**
- ▶ **Annexes**

► Etat des lieux des activités culturelles

- **3 profils de consommation des activités culturelles se distinguent au sein des français : un profil Culture, un profil Divertissement, et un profil regroupant les français ne pratiquant aucune activité culturelle**
- **On constate une étanchéité des pratiques entre le profil Culture et les autres profils ; au sein des activités Culture, la visite de musée / monument est une porte d'entrée vers les activités moins répandues (danse, opéra, musique classique, etc.)**
- **Les déterminants sociodémographiques usuels (âge, niveau d'études, revenus) influencent fortement les comportements culturels, le niveau d'études étant le 1^{er} déterminant de ces comportements**
- **Le prix n'est pas le seul déterminant du niveau de pénétration des activités culturelles ; il est d'ailleurs jugé acceptable par la majorité des français pour toutes les activités**
- **Parmi les raisons de renoncement aux activités culturelles, les facteurs comme l'affluence et l'éloignement ont un impact significatif, après leur prix**

► Facteurs déterminants de la demande en EPC

- **L'analyse des déterminants de la demande pour les musées / expositions / monuments permet d'identifier les axes clés d'augmentation du prix**
 1. Affluence et conditions de visite
 2. Services associés à la visite
 3. Évènementiel autour de la visite
- **Pour le spectacle vivant,**
 - La propension à payer moyenne est 2 fois plus élevée pour le théâtre que pour les autres spectacles, à prix équivalent
 - Les dispositifs permettant de simplifier la réservation permettent d'envisager une meilleure acceptation de prix plus élevés
 - Même pour un spectacle à caractère « exceptionnel », l'éloignement géographique au-delà d'une heure du domicile réduit fortement l'appétence

► Stratégie tarifaire des musées / monuments et salles de spectacle

• Monuments / exposition / musées

- Les prix actuels des musées / monuments sont assez proches des niveaux permettant de maximiser les recettes générées par les visiteurs français
- 5 des musées / monuments de l'étude pourraient accroître leurs revenus par une élévation du prix unitaire, cette augmentation risquant néanmoins d'obérer le développement de leur audience

• Spectacle vivant

- La politique tarifaire du théâtre est adaptée pour capter la demande
- Pour les spectacles moins répandus, démocratisation de l'audience et maximisation des recettes semblent difficilement conciliables

► Pistes de réflexion

• Monuments / exposition / musées

- Analyser l'opportunité de moduler les tarifs en fonction de l'heure
- Etudier la possibilité de développer des offres à prix plus élevés intégrant les services plébiscités par les pratiquants actifs des activités culturelles, ce coût plus élevé pouvant financer la baisse du prix du billet nu pour les autres visiteurs pour viser une massification de l'audience, notamment dans les musées moins fréquentés par les français (ex : Musée du Quai Branly)
- Maintenir une « événementialisation » forte des visites pour provoquer la récurrence
- Développer des outils permettant l'améliorer la condition ex-ante des conditions de visites afin de pouvoir les valoriser

• Spectacle vivant

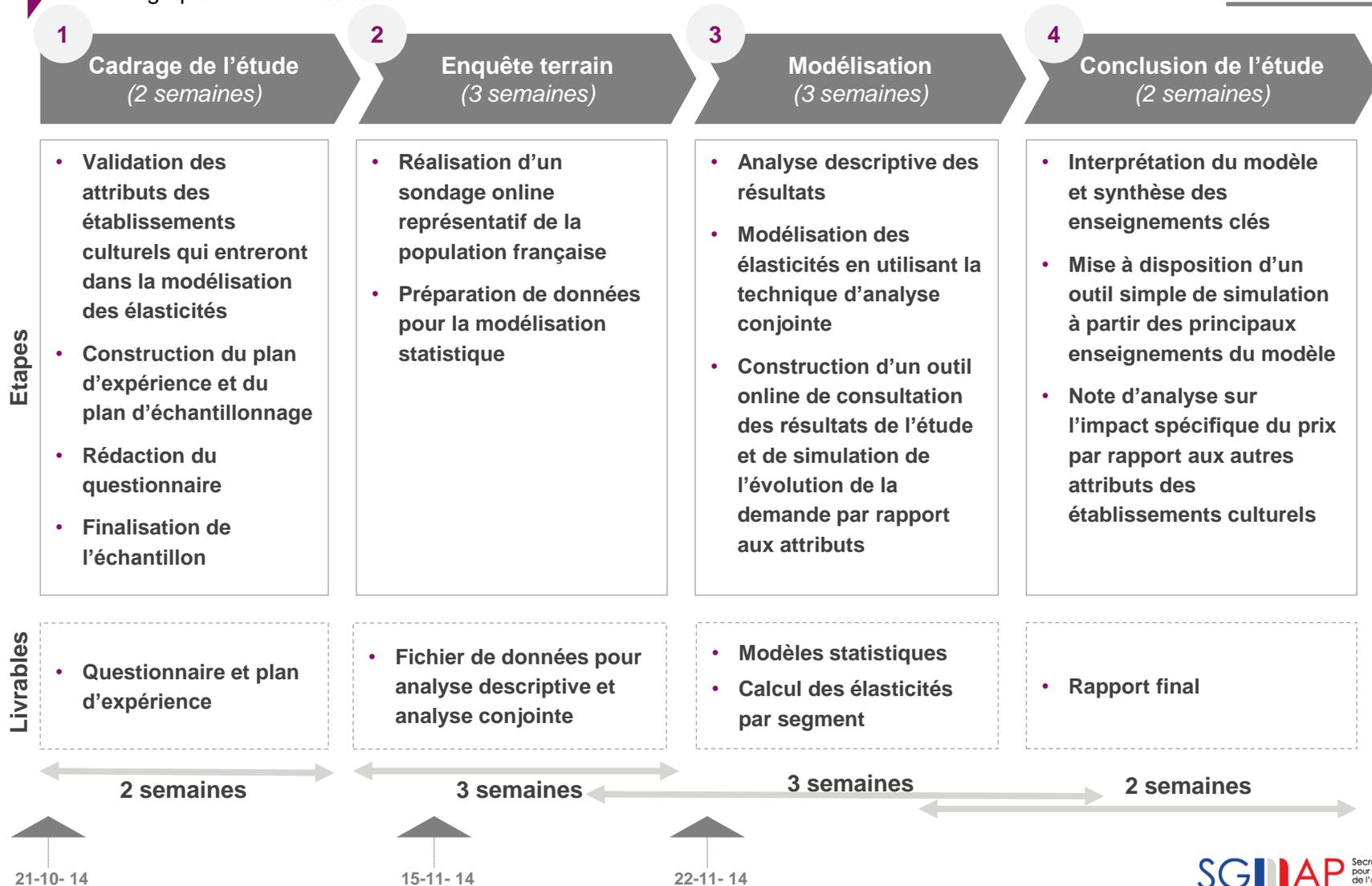
- Distinguer, dans la réflexion, les salles bénéficiant d'un taux de remplissage important et les représentations pour lesquelles il est possible d'optimiser la demande en volume
- Le seul moyen d'optimiser les ressources propres des établissements bénéficiant de taux de remplissage importants serait d'augmenter le prix unitaire du billet pour ces salles
- Promouvoir le spectacle vivant auprès des visiteurs de musée pour accroître encore l'effet d'entraînement de ces pratiques dans les salles moins fréquentées

- ▶ **Synthèse**
- ▶ **Rappel de la démarche de l'étude**
- ▶ **Etat des lieux des activités culturelles des français**
- ▶ **Facteurs déterminants de la demande des ECP**
- ▶ **Stratégie tarifaire des musées / monuments et salles de spectacle de la mission d'évaluation**
- ▶ **Annexes**

Planning

CONFIDENTIEL

Planning optimisé : 8 semaines



2531 réponses représentatives de la population française ont été recueillies

CONFIDENTIEL

Nombre de réponses au 01-12-14

2531

Nombre d'interviews incohérents

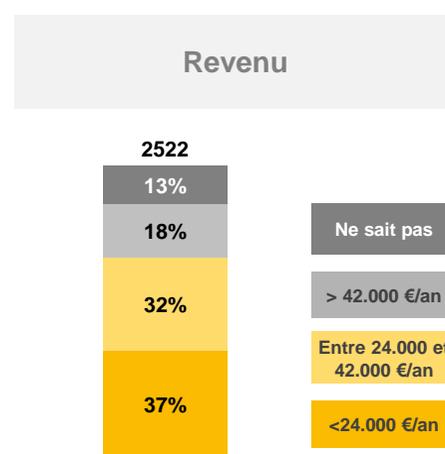
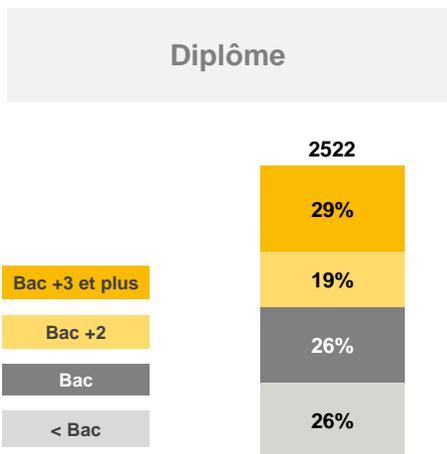
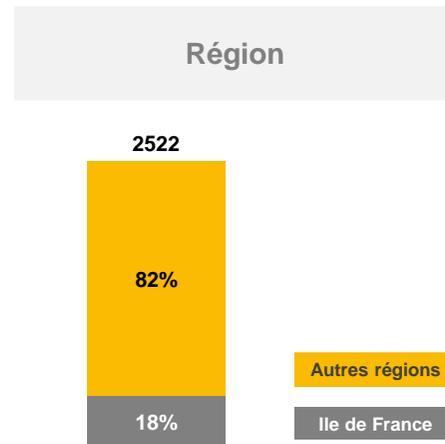
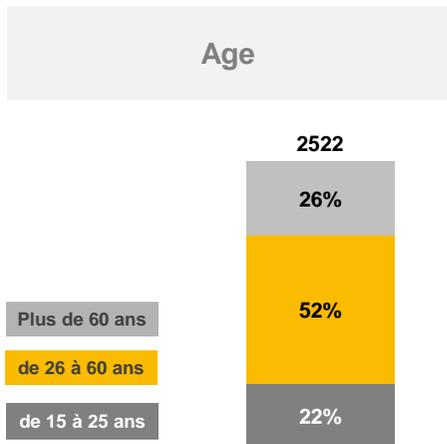
9

Nombre d'interviews utilisés

2522

Profil des répondants

CONFIDENTIEL



La mission d'évaluation s'est concentrée sur les activités culturelles réalisées au sein des Etablissements Culturels Publics

CONFIDENTIEL

Activités intégrées à l'étude

Activités appartenant au périmètre de l'étude

1. Voir une exposition temporaire de peinture ou de sculpture
2. Voir une exposition de photographie
3. Visiter un musée
4. Visiter un monument historique
5. Aller à un spectacle de danse classique, moderne ou contemporaine
6. Aller à un spectacle d'opéra
7. Aller à un concert de musique classique
8. Aller au théâtre voir une pièce jouée par des professionnels

Autres activités à titre de comparaison

9. Aller dans un parc d'attraction comme Disneyland ou Parc Astérix
10. Aller dans un parc comme le Futuroscope ou la Cité des Sciences de la Villette
11. Visiter un site archéologique ou un chantier de fouilles
12. Aller voir un match ou autre spectacle sportif payant
13. Aller au cirque
14. Aller danser dans une discothèque ou une boîte de nuit
15. Aller à un concert de rock, jazz ou variétés
16. Aller au cinéma

- ▶ **Synthèse**
- ▶ **Rappel de la démarche de l'étude**
- ▶ **Etat des lieux des activités culturelles des français**
- ▶ **Facteurs déterminants de la demande des ECP**
- ▶ **Stratégie tarifaire des musées / monuments et salles de spectacle de la mission d'évaluation**
- ▶ **Annexes**

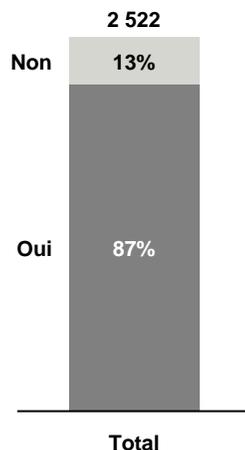
- ▶ **Synthèse**
- ▶ **Rappel de la démarche de l'étude**
- ▶ **Etat des lieux des activités culturelles des français**
 - Analyse globale
 - **Segmentation des comportements culturels**
- ▶ **Facteurs déterminants de la demande des ECP**
- ▶ **Stratégie tarifaire des musées / monuments et salles de spectacle de la mission d'évaluation**
- ▶ **Annexes**

87% des français ont pratiqué au moins une activité culturelle dans l'année passée, le Cinéma étant l'activité pratiquée par le plus grand nombre

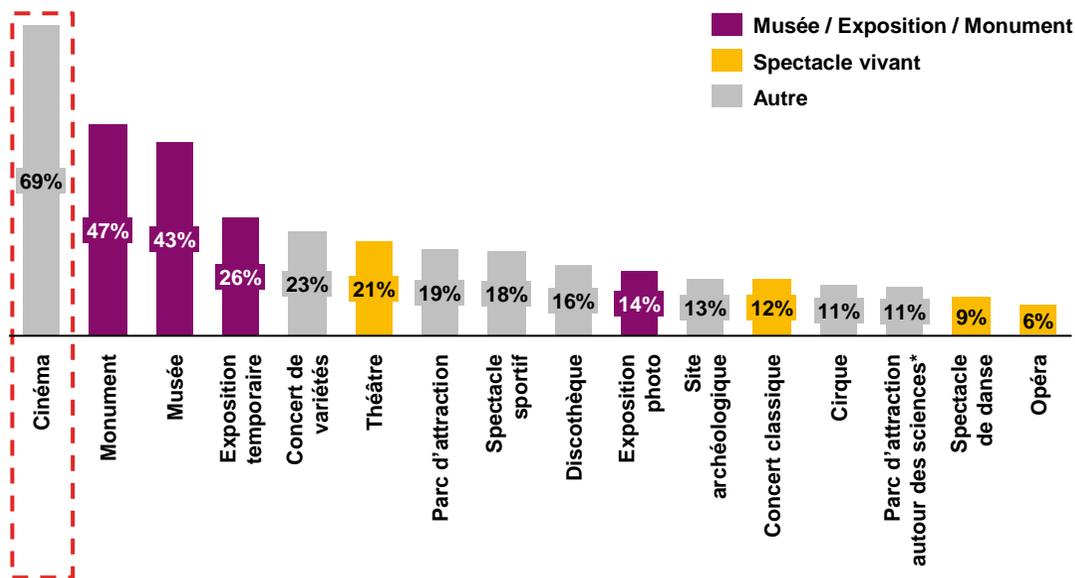
CONFIDENTIEL

Pénétration totale des activités culturelles

« Vous est-il arrivé de faire une activité culturelle au cours des 12 derniers mois ? [Q1] »



Pénétration par activité culturelle (% de répondants)



Commentaires

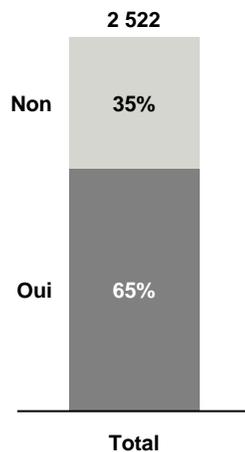
- ▶ 87 français sur 100 ont réalisé au moins une activité au cours des 12 derniers mois
- ▶ Les français pratiquent en moyenne 3,6 activités différentes au sein de la liste totale
- ▶ Le cinéma est l'activité la plus répandue, 69% des répondants l'ayant pratiquée dans les 12 derniers mois

65% des français ont pratiqué au moins une activité culturelle dans un ECP, la visite de monuments étant l'activité pratiquée par le plus grand nombre

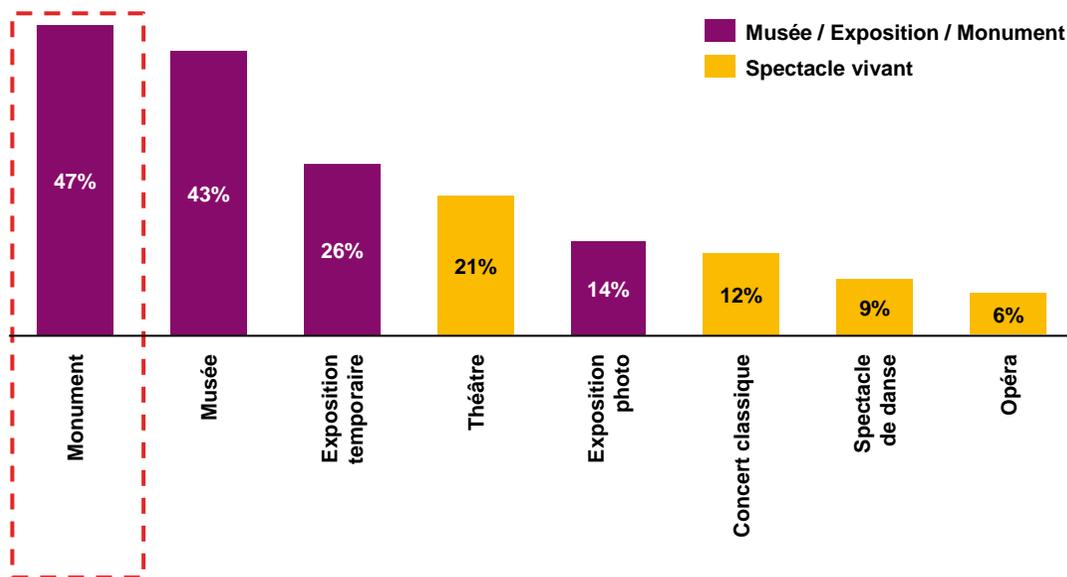
CONFIDENTIEL

Pénétration totale des activités culturelles en ECP

« Vous est-il arrivé de faire une activité culturelle au cours des 12 derniers mois ? [Q1] »



Pénétration par activité culturelle (% de répondants)



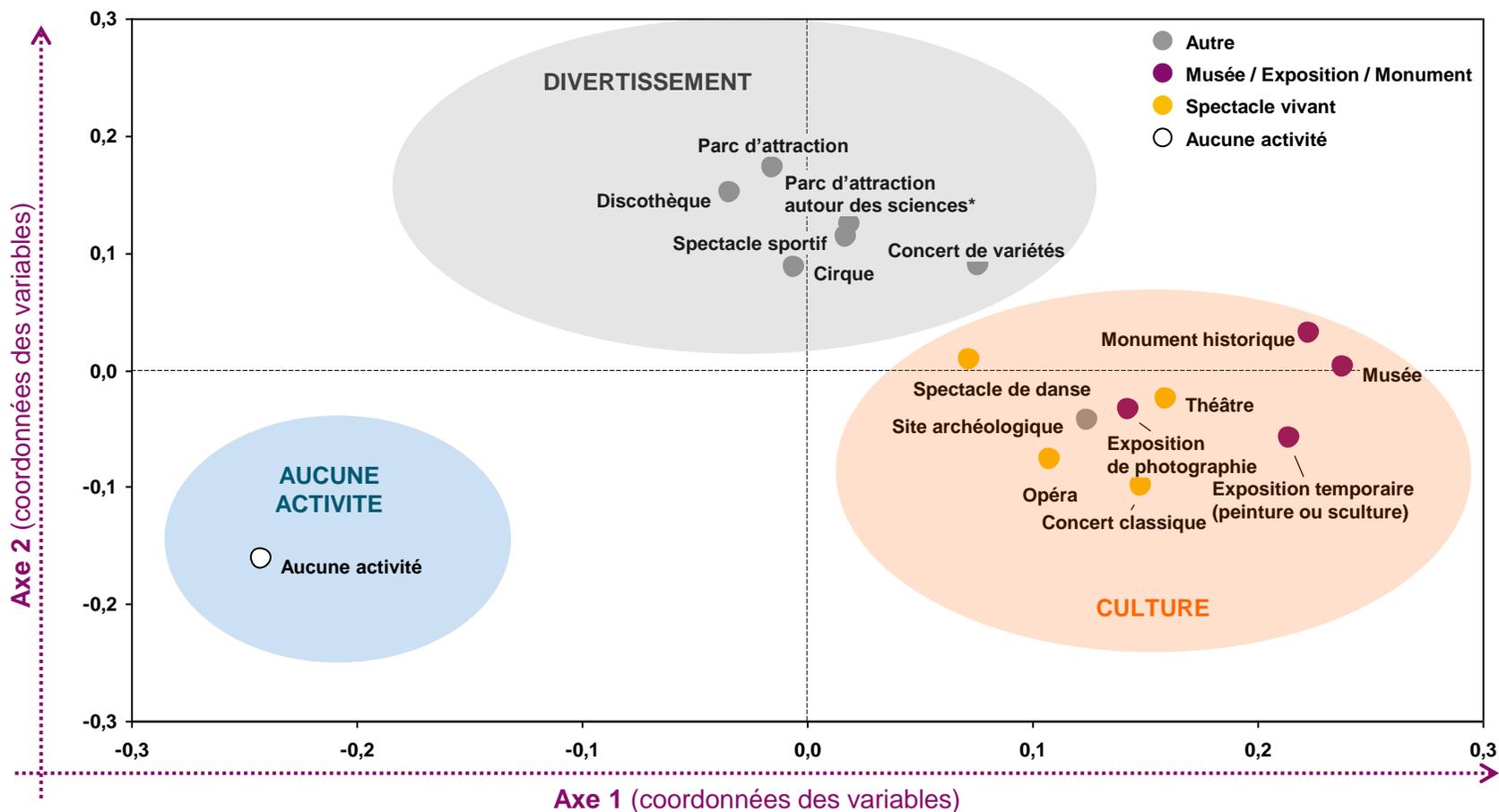
Commentaires

- ▶ 65 français sur 100 ont réalisé au moins une activité dans un ECP au cours des 12 derniers mois
- ▶ Les français pratiquent en moyenne 1,8 activités différentes au sein de la liste totale
- ▶ La visite de monuments historiques est l'activité la plus répandue, avec 47% de pénétration

3 profils de comportements se distinguent : le profil Culture, le profil Divertissement et le profil des français ne pratiquant aucune activité

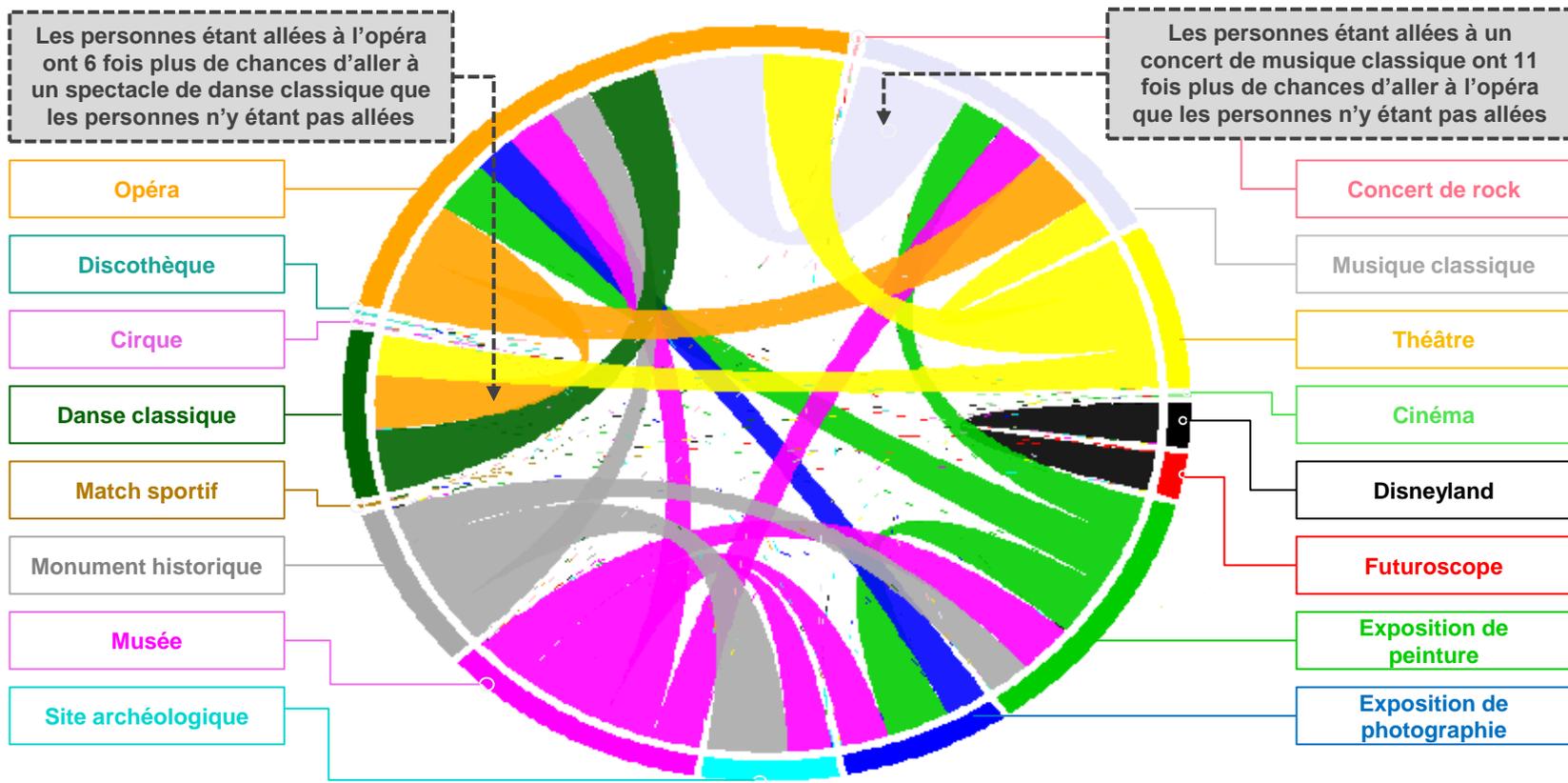
CONFIDENTIEL

Analyse en composante principale sur matrice de corrélation
(Cinéma hors analyse)



*Exemples : Futuroscope, Cité des sciences de la Villette
Source : Etude EY

Il existe une étanchéité entre les activités Culture et Divertissement ; au sein des activités Culture, musées et monuments entraînent les autres activités



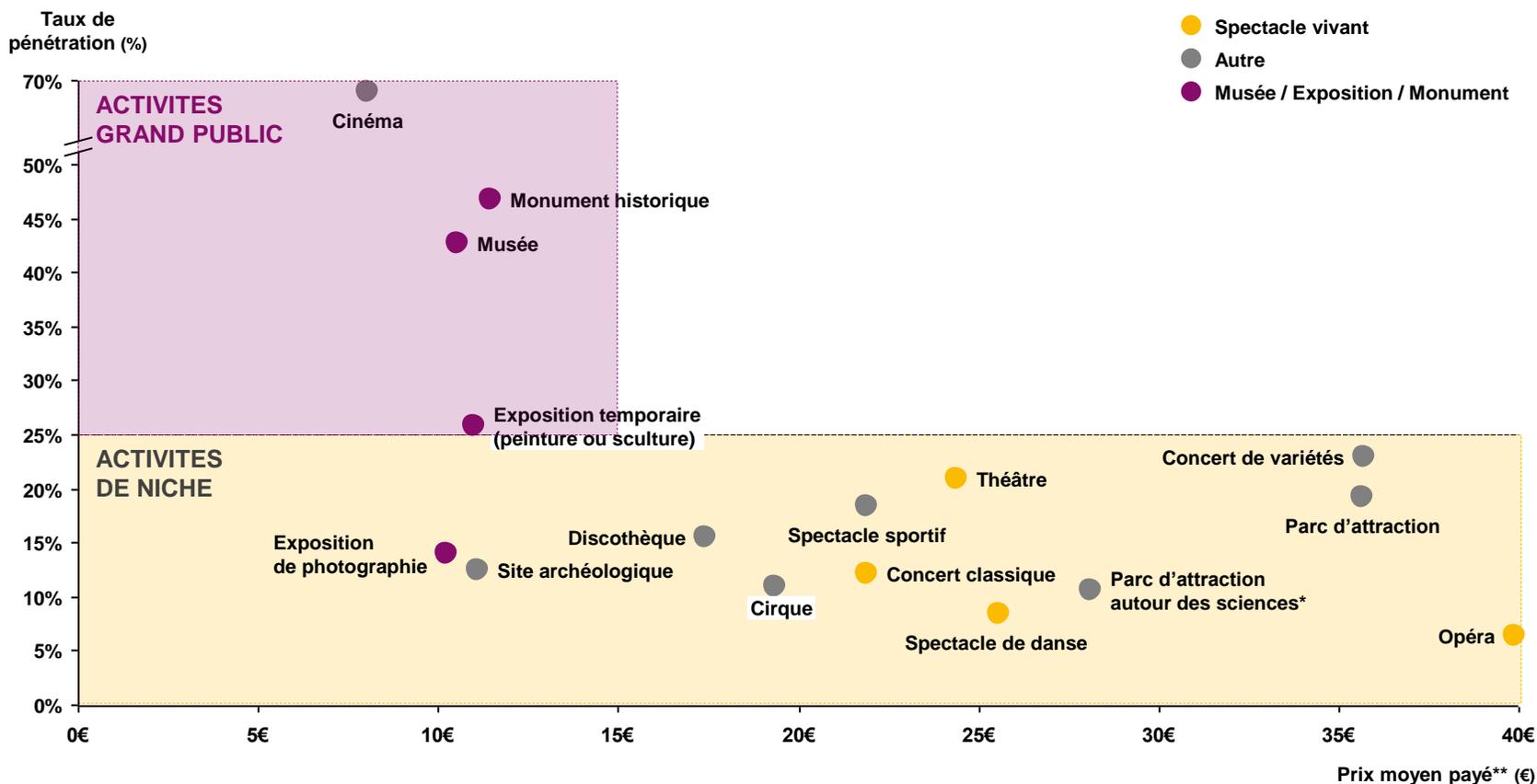
Commentaires sur la matrice de flux

- ▶ Etanchéité entre les activités de Culture et les activités de Divertissement
- ▶ Forte corrélation entre les activités culturelle musicales (opéra, musique classique et danse constituent une niche d'activités)
- ▶ La visite de musée et monument historique sont les activités d'entrées vers les autres activités culturelles
- ▶ Les activités de divertissement ne sont pas aussi corrélées entre elles que les activités culturelles

2 catégories d'activités culturelles émergent : les activités « grand public » à plus de 25% de pénétration, et les activités « de niche » à moins de 25%

CONFIDENTIEL

Pénétration des activités culturelles en fonction du prix moyen dépensé pour accéder à cette activité
(€, % de répondants)

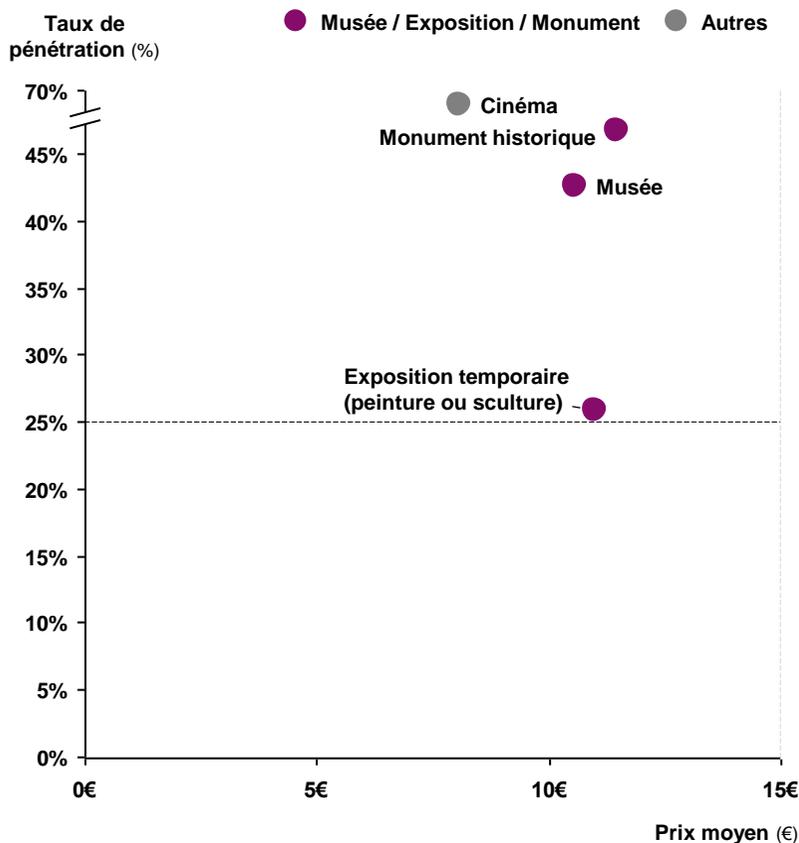


*Exemples : Futuroscope, Cité des sciences de la Villette ; **Billets gratuits exclus
Source : Etude EY

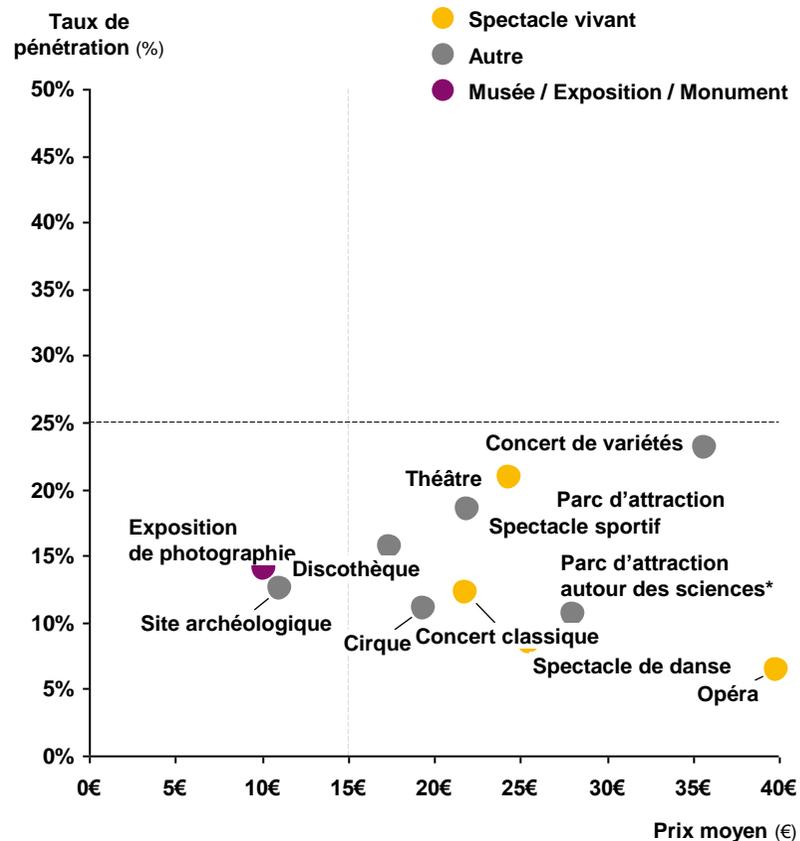
Le prix ne peut expliquer à lui seul le niveau de pénétration des activités culturelles

CONFIDENTIEL

Pénétration des activités de visite de Musée / Expo. / Monument vs. prix moyen payé (€, %)



Pénétration des activités de Spectacle vivant vs. prix moyen payé (€, %)

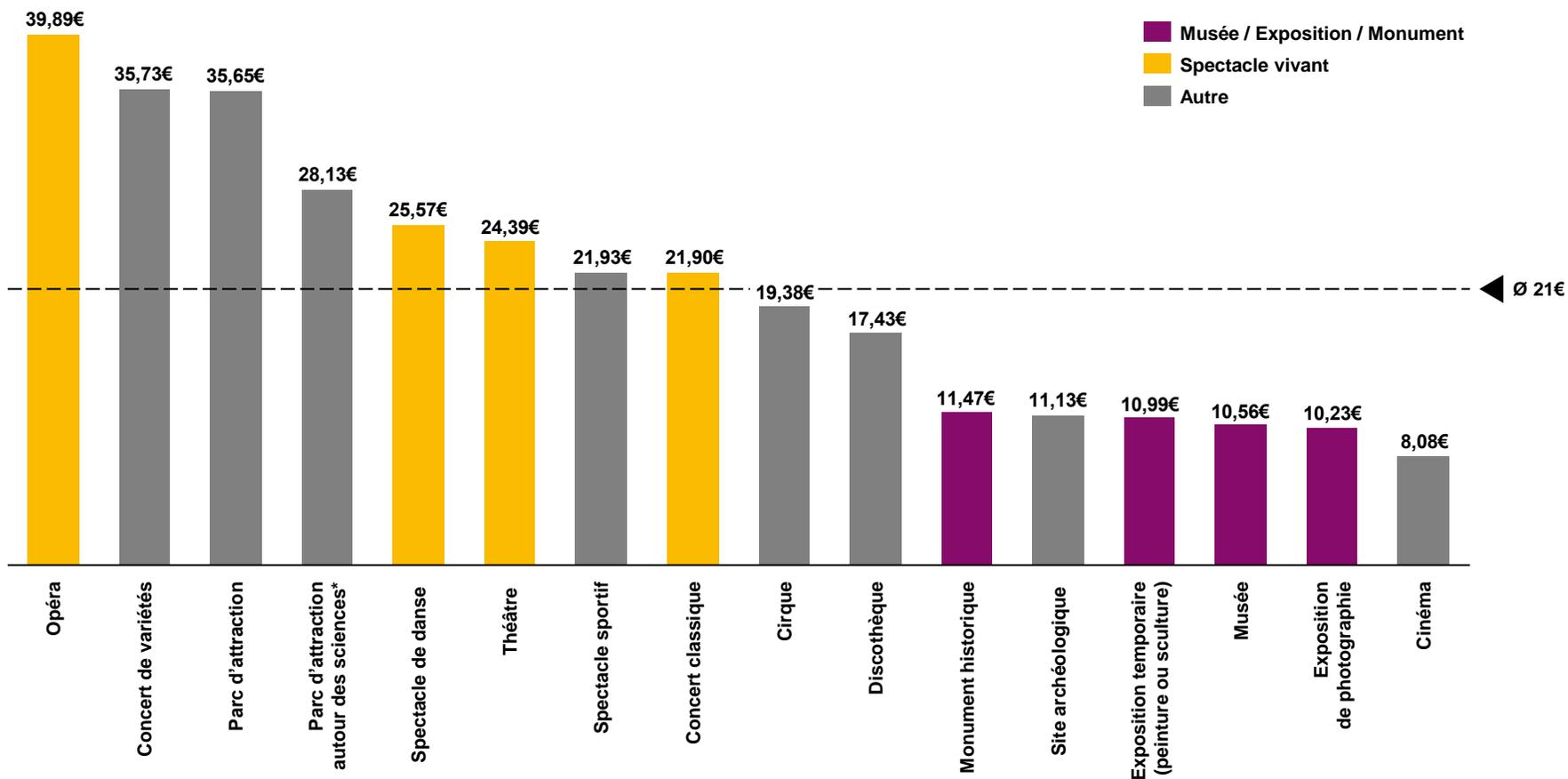


*Exemples : Futuroscope, Cité des sciences de la Villette
Source : Etude EY

Le prix moyen des activités culturelles est de 21€, le spectacle vivant se caractérisant par des prix plus élevés que musées, expos et monuments

CONFIDENTIEL

Prix moyen par activité payée
(€, billets gratuits exclus)



*Exemples : Futuroscope, Cité des sciences de la Villette
Source : Etude EY

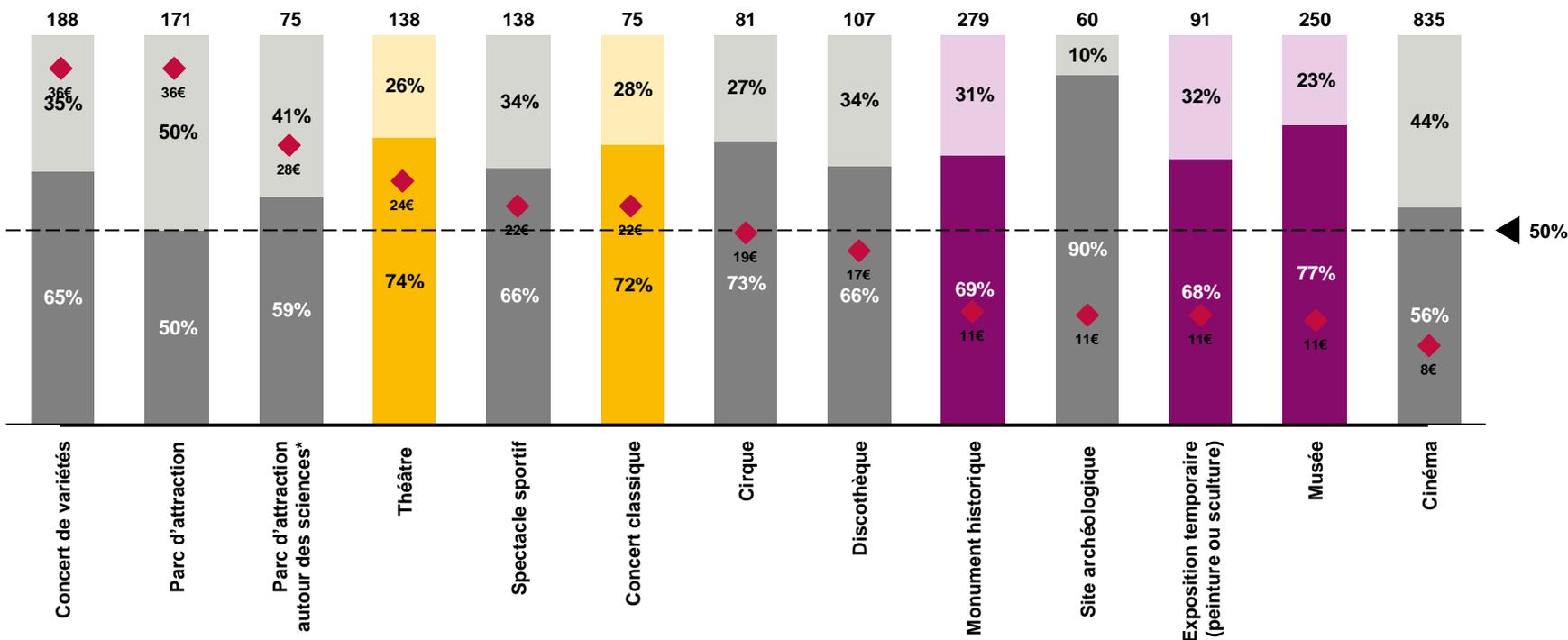
La grande majorité des français ayant pratiqué une activité culturelle jugent son prix acceptable, y compris pour les activités les plus onéreuses

CONFIDENTIEL

Perception du prix par activité (% des réponses sur les 2 dernières activités réalisées)

Musée / Exposition / Monument : Elevé¹ Acceptable² **Spectacle vivant :** Elevé¹ Acceptable² **Autre :** Elevé¹ Acceptable²

◆ Niveau de prix



*Exemples : Futuroscope, Cité des sciences de la Villette

¹Somme des réponses « Tout à fait abordable » et « Acceptable » ; ²Somme des réponses « Un peu élevé » et « Excessif »

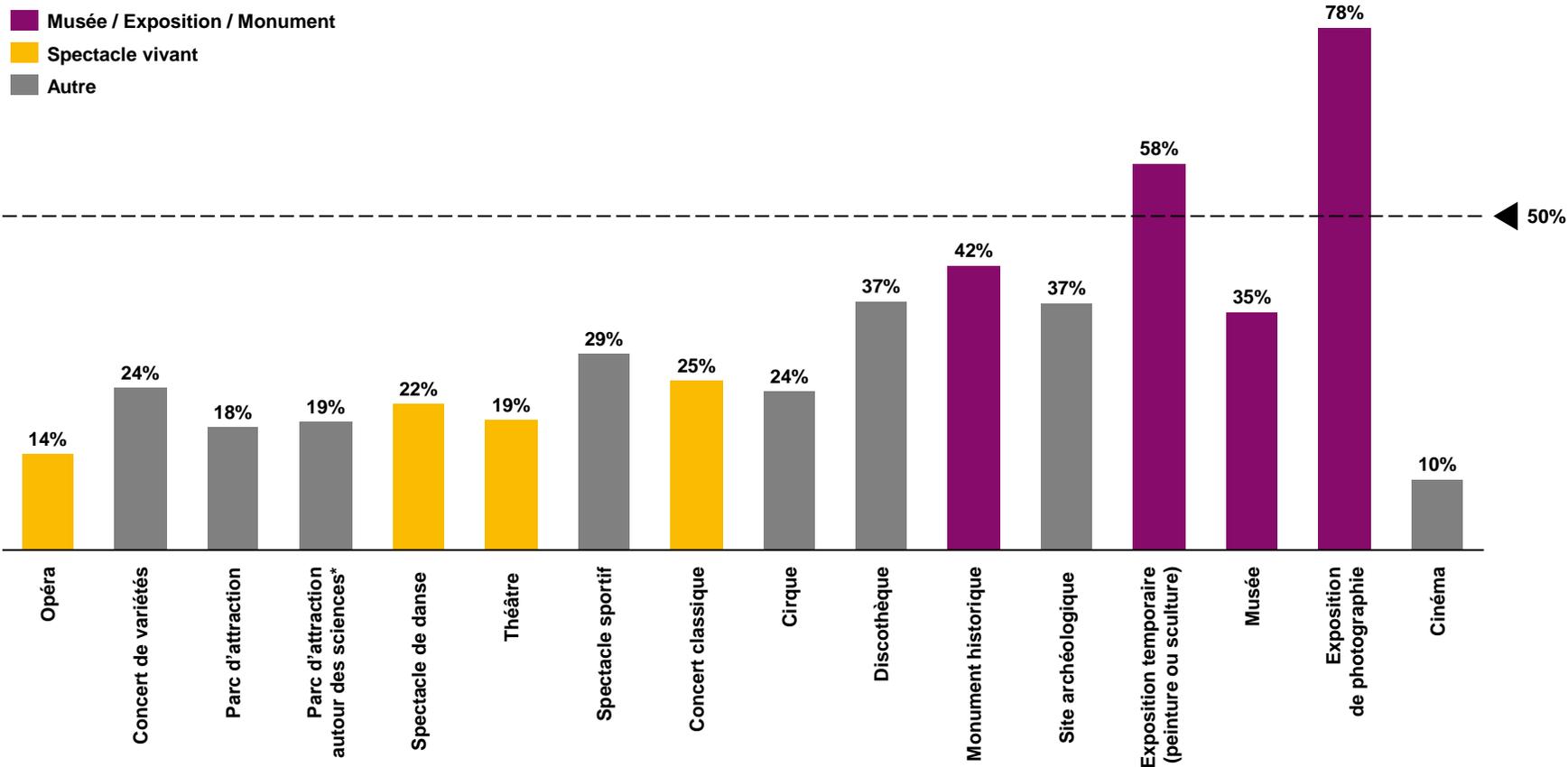
Note : Les résultats non significatifs ne sont pas affichés ici

Source : Etude EY

Plus d'1/3 des français de plus de 25 ans ayant effectué une visite de musée, expo ou monument dans l'année, n'a pas payé pour cette dernière activité

CONFIDENTIEL

Part des places non payées dans les dernières activités pratiquées (place gratuite ou offerte, plus de 25 ans)

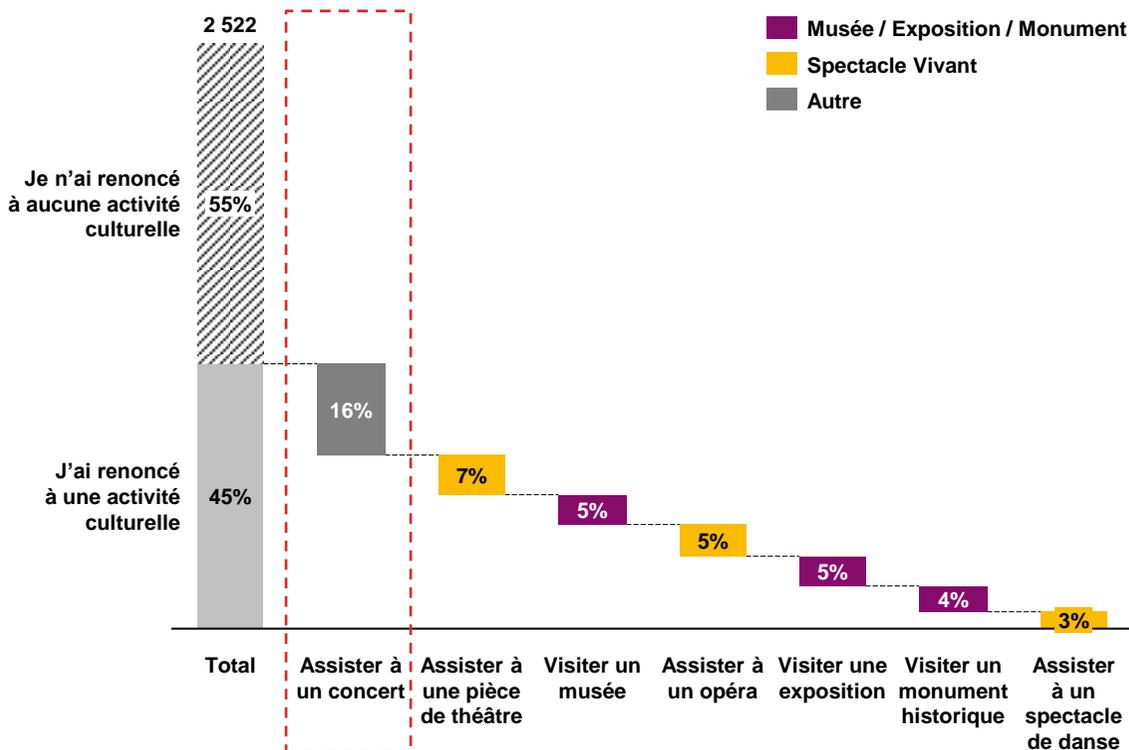


La majorité des français n'a renoncé à aucune activité culturelle sur l'année passée ; le concert est l'activité à laquelle le plus de personnes ont renoncé

CONFIDENTIEL

Répartition des français en fonction de la dernière activité culturelle à laquelle ils ont renoncé (% des répondants)

« Au cours des 12 derniers mois, quelle est la dernière activité culturelle que vous avez sérieusement envisagée avant d'y renoncer ? [Q13] »



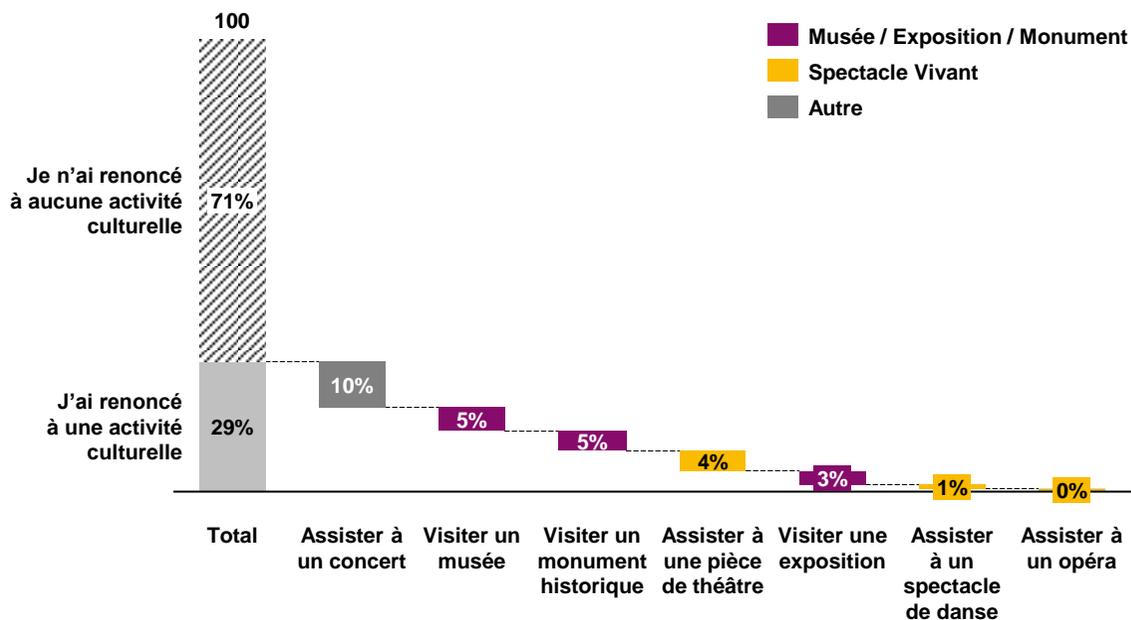
Commentaires

- ▶ Moins d'un français sur 2 a renoncé à une activité culturelle sur l'année passée
- ▶ 15% des français ont renoncé à une activité de spectacle vivant (hors concert)
- ▶ De même, 15% des français ont renoncé à une activité de visite (musée, exposition, monument)
- ▶ Dans les activités auxquelles les français ont renoncé, le concert est le plus impacté
 - Remarque : La distinction entre concert classique et concert de variétés n'était pas faite ici
 - Rappel : Le taux de pénétration des concerts de variété est 2 fois plus élevé que celui des concerts classiques

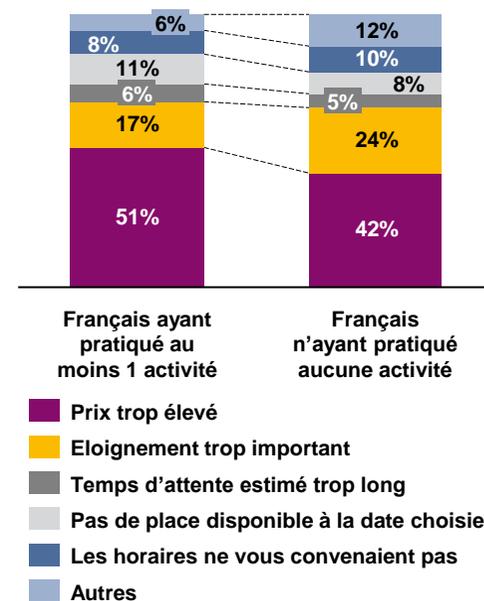
En proportion, les français n'ayant pas pratiqué d'activité culturelle au cours des 12 derniers mois ont moins renoncé que ceux en ayant pratiqué

CONFIDENTIEL

Répartition des français n'ayant pratiqué aucune activité culturelle en fonction de la dernière activité à laquelle ils ont renoncé



Raisons de renoncement



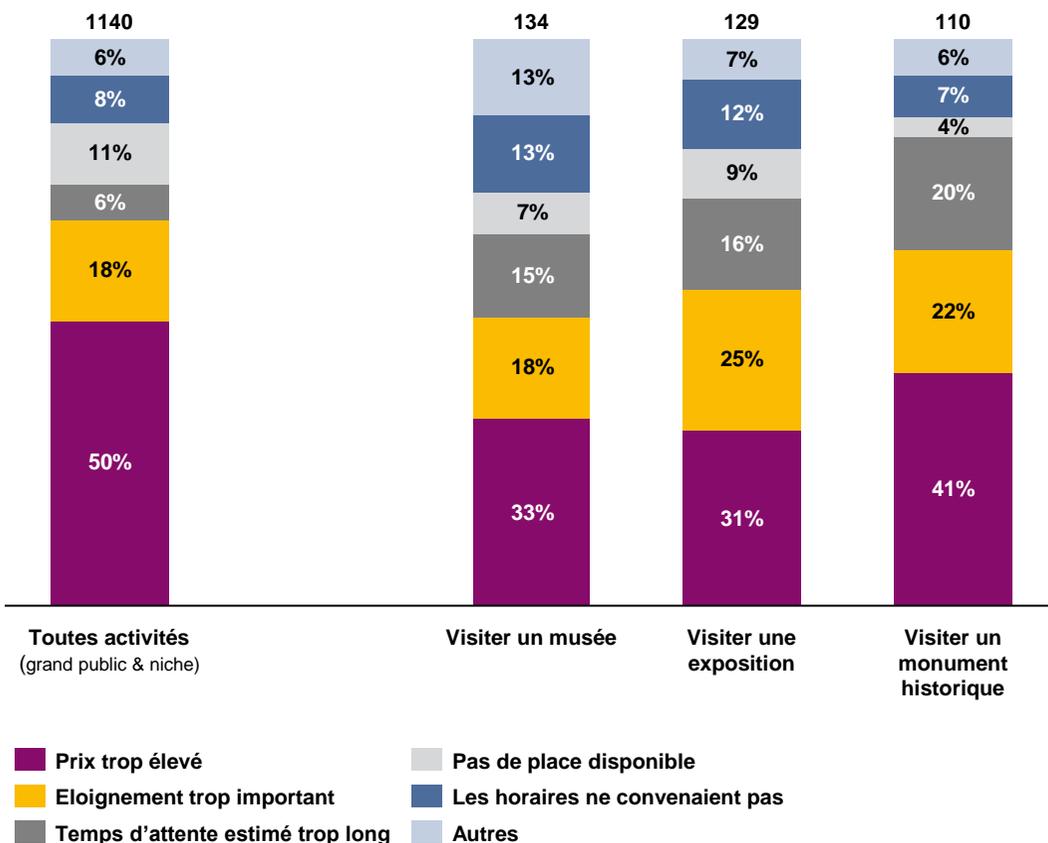
► Parmi les répondants n'ayant réalisé aucune activité au cours des 12 derniers mois, 71% déclarent n'avoir renoncé à aucune activité culturelle

► La part de renoncement liée au prix est plus faible parmi les répondants n'ayant réalisé aucune activité au cours des 12 derniers mois

Pour les activités grand public, 3 facteurs principaux impactent la demande : le prix, l'éloignement du domicile et le temps d'attente estimé

CONFIDENTIEL

Raisons du renoncement aux activités culturelles grand public (% des réponses)



Commentaires

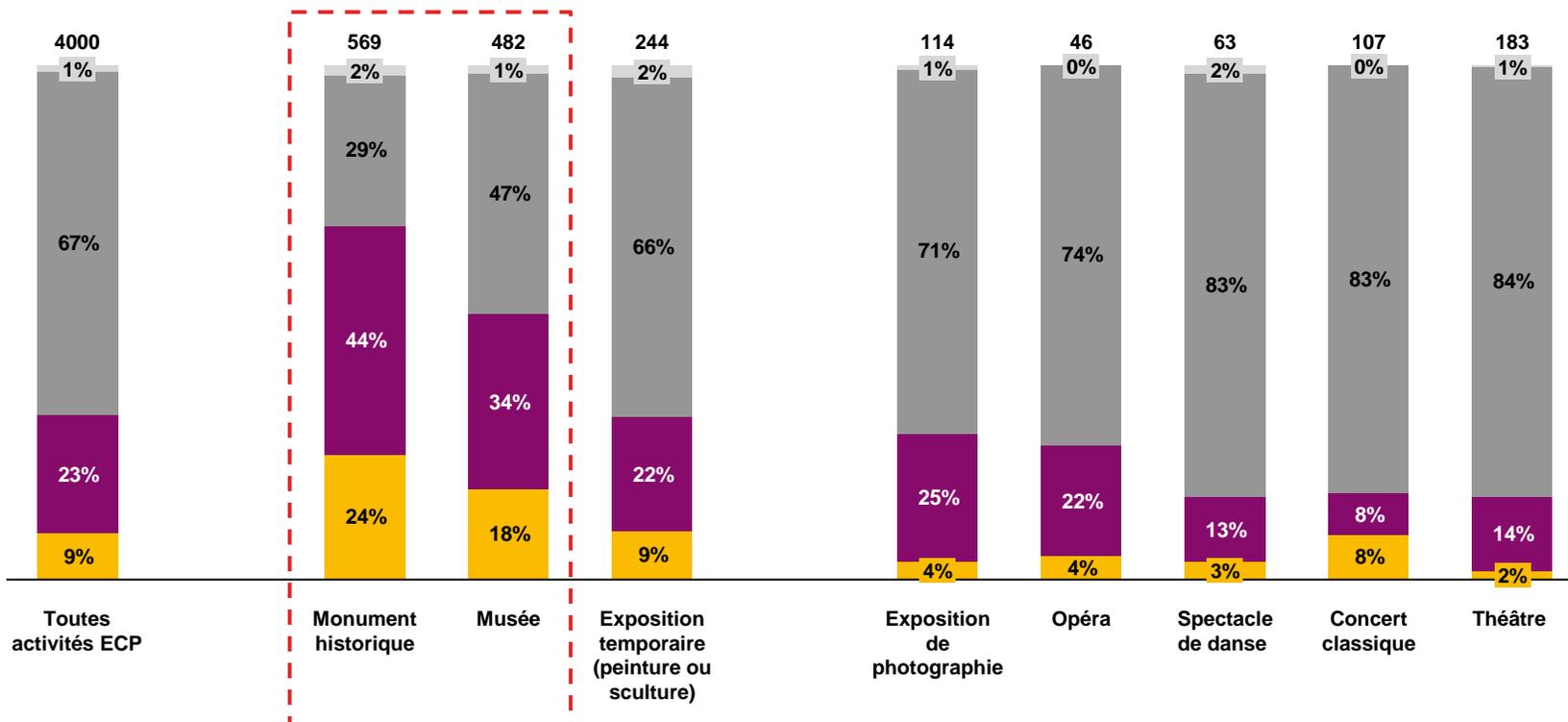
- Pour l'ensemble des activités grand public, prix, éloignement du domicile et temps d'attente estimé expliquent plus des 2/3 des renoncements à ces activités
- Les comportements associés aux activités grand public sont comparables à ceux associés aux produits de grande consommation (impact du prix, de la praticité et de la rapidité d'achat)

Les visites de monument et musée sont pratiquées en majorité lors de séjours en dehors de la région de domicile

CONFIDENTIEL

Lieu de la dernière activité culturelle (activités en ECP, % des réponses)

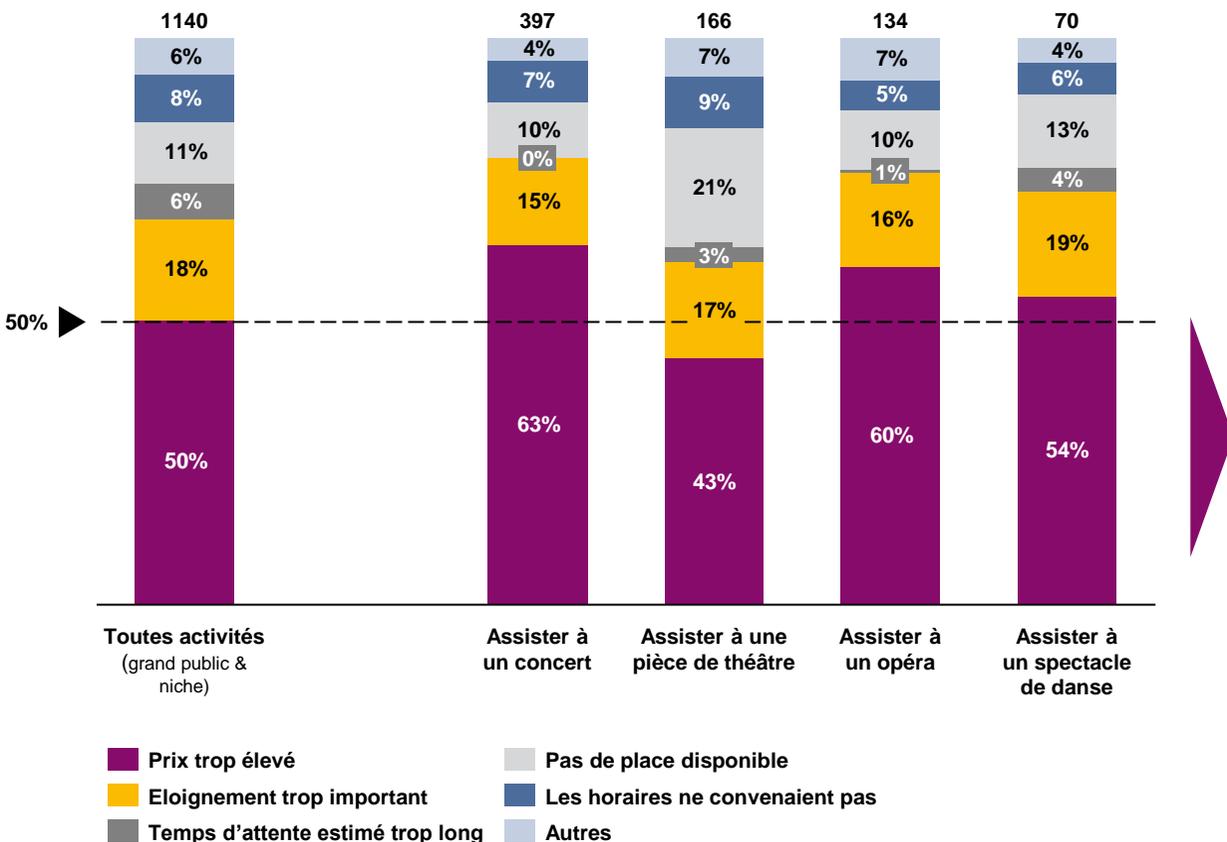
■ Au cours d'un séjour ou de vacances à l'étranger
 ■ Au cours d'un séjour ou de vacances dans une autre région
 ■ Dans la commune ou la région où vous habitez
 ■ Ne se rappelle plus



Le prix est un facteur prépondérant pour le spectacle vivant, le théâtre est également impacté par la disponibilité des places

CONFIDENTIEL

Raisons du renoncement aux activités culturelles de niche (% réponses)



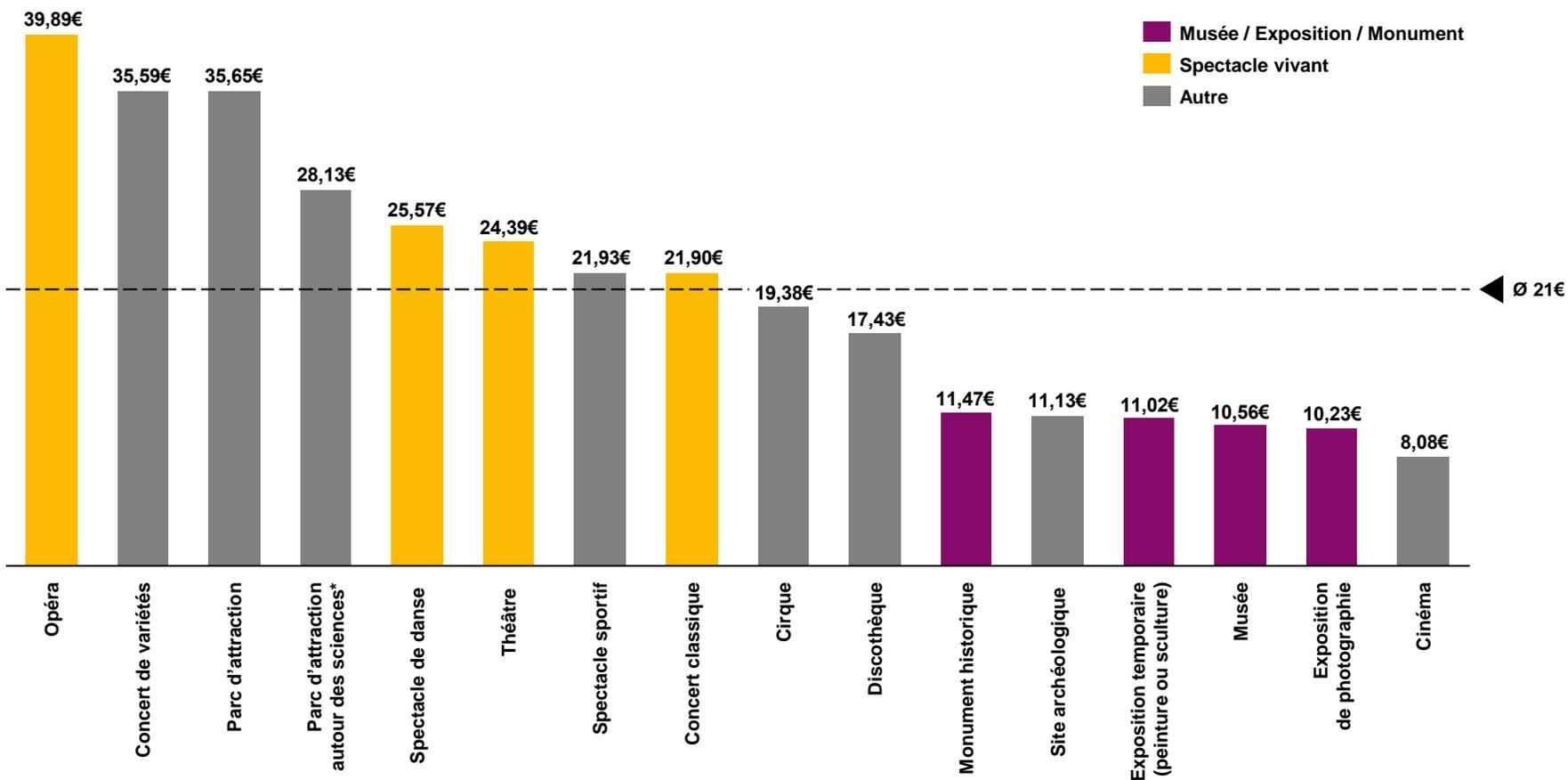
Commentaires

- Pour l'opéra, les concerts et les spectacles de danse, le prix explique autour des 2/3 des renoncements
- Le théâtre, activité à laquelle les français renoncent le plus après les concerts, est également impacté par la disponibilité des places aux dates choisies

Le prix moyen des activités culturelles est de 21€, le spectacle vivant se caractérisant par des prix plus élevés que musées, expos et monuments

CONFIDENTIEL

Prix moyen par activité payée
(€, billets gratuits exclus)



*Exemples : Futuroscope, Cité des sciences de la Villette
Source : Etude EY

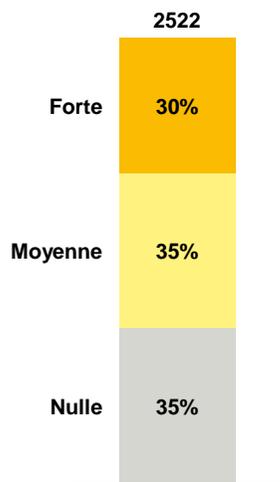
- ▶ **Synthèse**
- ▶ **Rappel de la démarche de l'étude**
- ▶ **Etat des lieux des activités culturelles des français**
 - Analyse globale
 - Segmentation des comportements culturels
- ▶ **Facteurs déterminants de la demande des ECP**
- ▶ **Stratégie tarifaire des musées / monuments et salles de spectacle de la mission d'évaluation**
- ▶ **Annexes**

Le niveau d'éducation est le 1^{er} déterminant des profils de consommation culturelle

CONFIDENTIEL

Intensité des activités culturelles

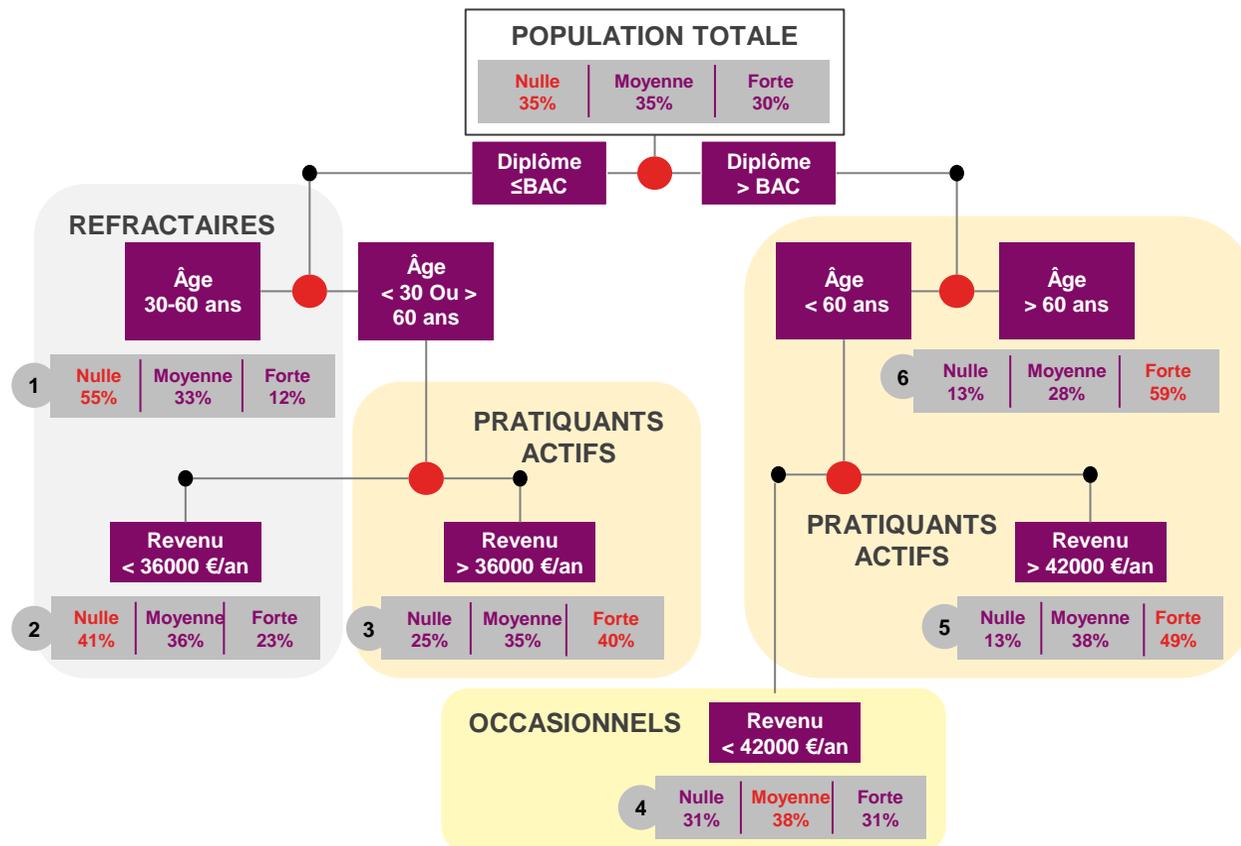
« Vous est-il arrivé de faire une activité culturelle au cours des 12 derniers mois ? [Q1] »



Calcul de l'intensité

- ▶ **Forte** : Plus de 2 activités
- ▶ **Moyenne** : De 1 à 2 activités
- ▶ **Nulle** : Aucune activité

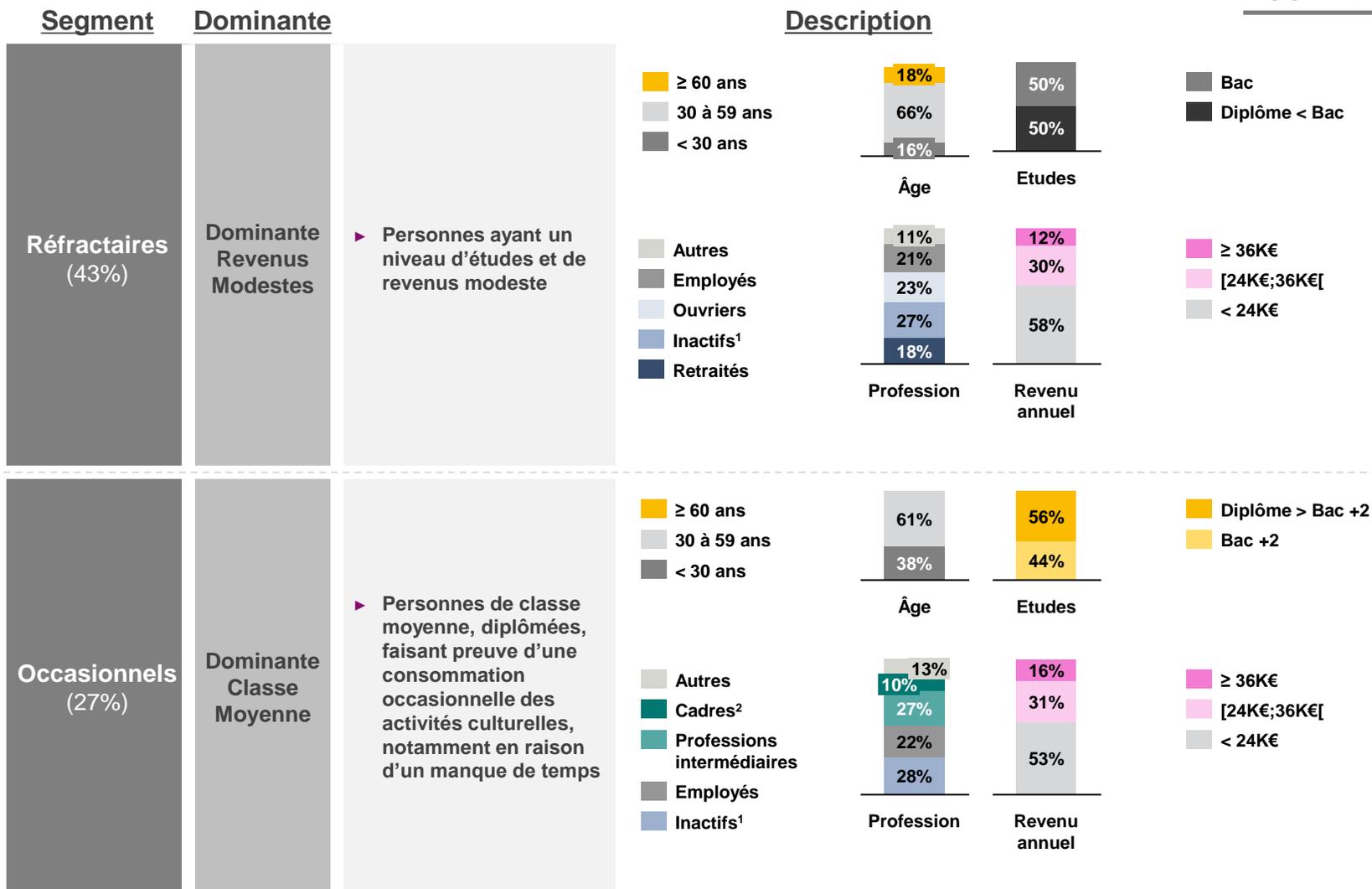
3 segments se distinguent dans la consommation des activités culturelles Pratiquants Actifs, Occasionnels et Réfractaires



Remarque : L'analyse segmentée a été menée autour des 3 grands segments « Réfractaires », « Occasionnels » et « Pratiquants actifs » en raison de la taille des échantillons

Les comportements culturels dépendent fortement des caractéristiques sociodémographiques principales : âge, revenu, profession, études (1/2)

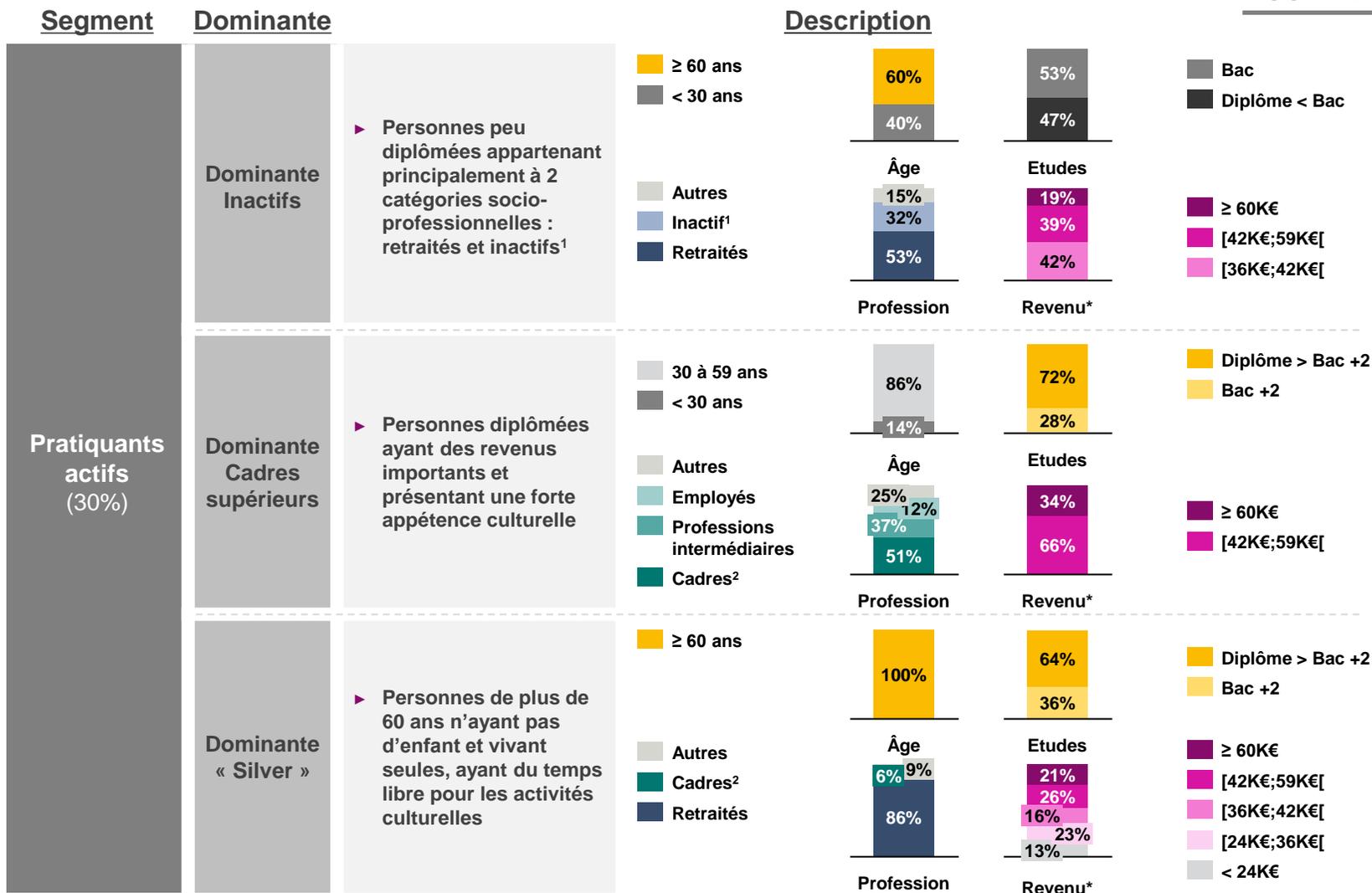
CONFIDENTIEL



¹ « A la recherche d'un emploi » ou « Sans activité professionnelle » ; ² Cadres et professions intellectuelles supérieures ; *Revenu annuel
Source : Etude EY

Les comportements culturels dépendent fortement des caractéristiques sociodémographiques principales : âge, revenu, profession, études (2/2)

CONFIDENTIEL



¹ « A la recherche d'un emploi » ou « Sans activité professionnelle » ; ² Cadres et professions intellectuelles supérieures ; * Revenu annuel
Source : Etude EY

Les constats observés sur la population totale sont applicables à tous les segments, seules les proportions varient

CONFIDENTIEL

Différences significatives entre les résultats globaux et par segment

Réfractaires

- ▶ Le taux de pénétration des activités culturelles est significativement moins élevé que la moyenne sur le segment Réfractaires (79,84 % vs. 87,15%)
- ▶ Le taux de renoncement des Réfractaires est comparable à la moyenne, et le poids du prix dans les facteurs de renoncement n'est plus important pour ce segment : l'intérêt des Réfractaires pour les activités est limité, quelles que soient les caractéristiques des offres

Occasionnels

- ▶ Les Occasionnels pratiquent plus les activités de Divertissement que la moyenne
- ▶ Bien que le prix soit le 1^{er} motif de renoncement pour tous les segments, les Occasionnels sont plus impactés par le prix que la moyenne et que les autres segments

Pratiquants actifs

- ▶ Le taux de pénétration des activités culturelles est significativement plus élevé que la moyenne sur le segment Pratiquants actifs (93,4% vs. 87,15%)
- ▶ Les Pratiquants actifs dépensent plus que la moyenne (17,77€ par activité en moyenne contre 16,78€ en moyenne) et jugent les prix plus acceptables que les autres segments
- ▶ Les Pratiquants actifs montrent une préférence plus marquée que les autres segments pour l'Opéra ; à l'inverse le Cinéma est moins répandue au sein de ce segment que sur la population totale

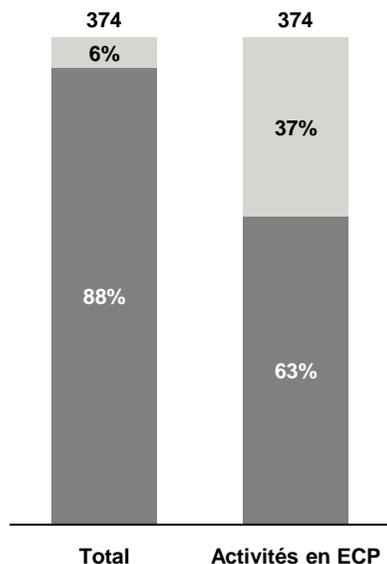
Les jeunes sont plus actifs sur la majorité des divertissements mais leur comportement est comparable à la moyenne sur les autres activités

CONFIDENTIEL

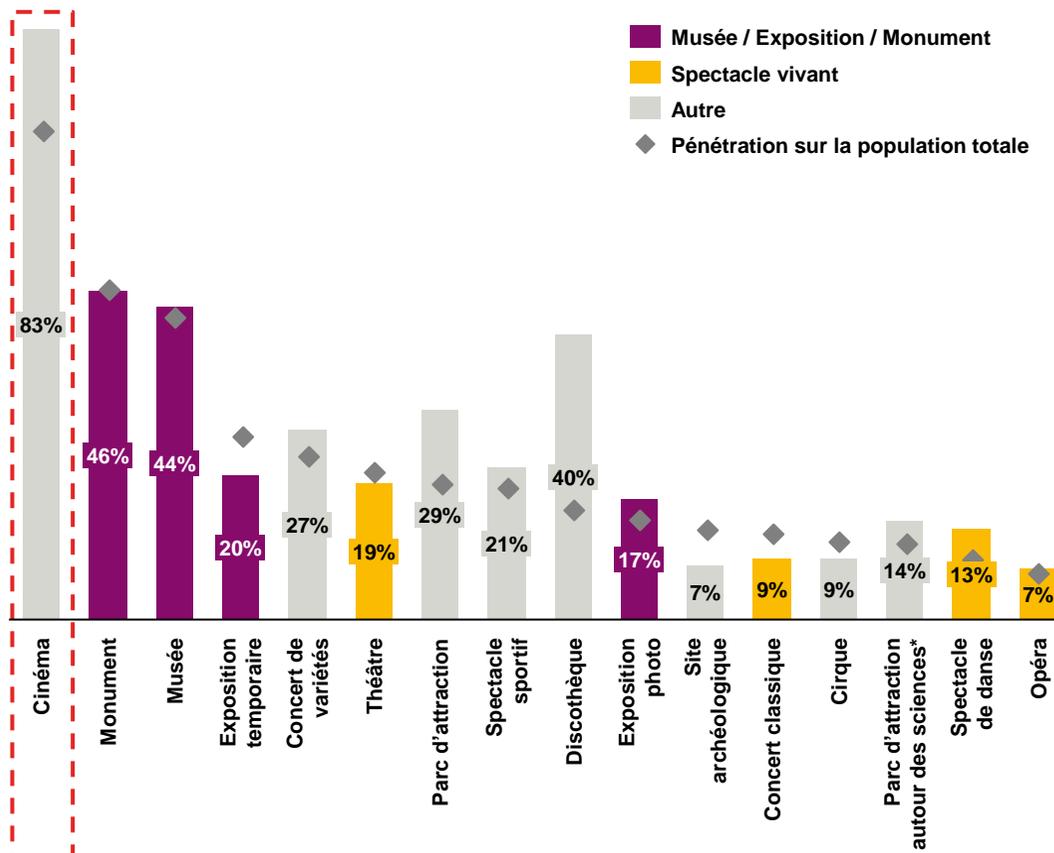
Taux de pénétration des activités chez les jeunes

« Vous est-il arrivé de faire une activité culturelle au cours des 12 derniers mois ? [Q1] »

■ Non ■ Oui



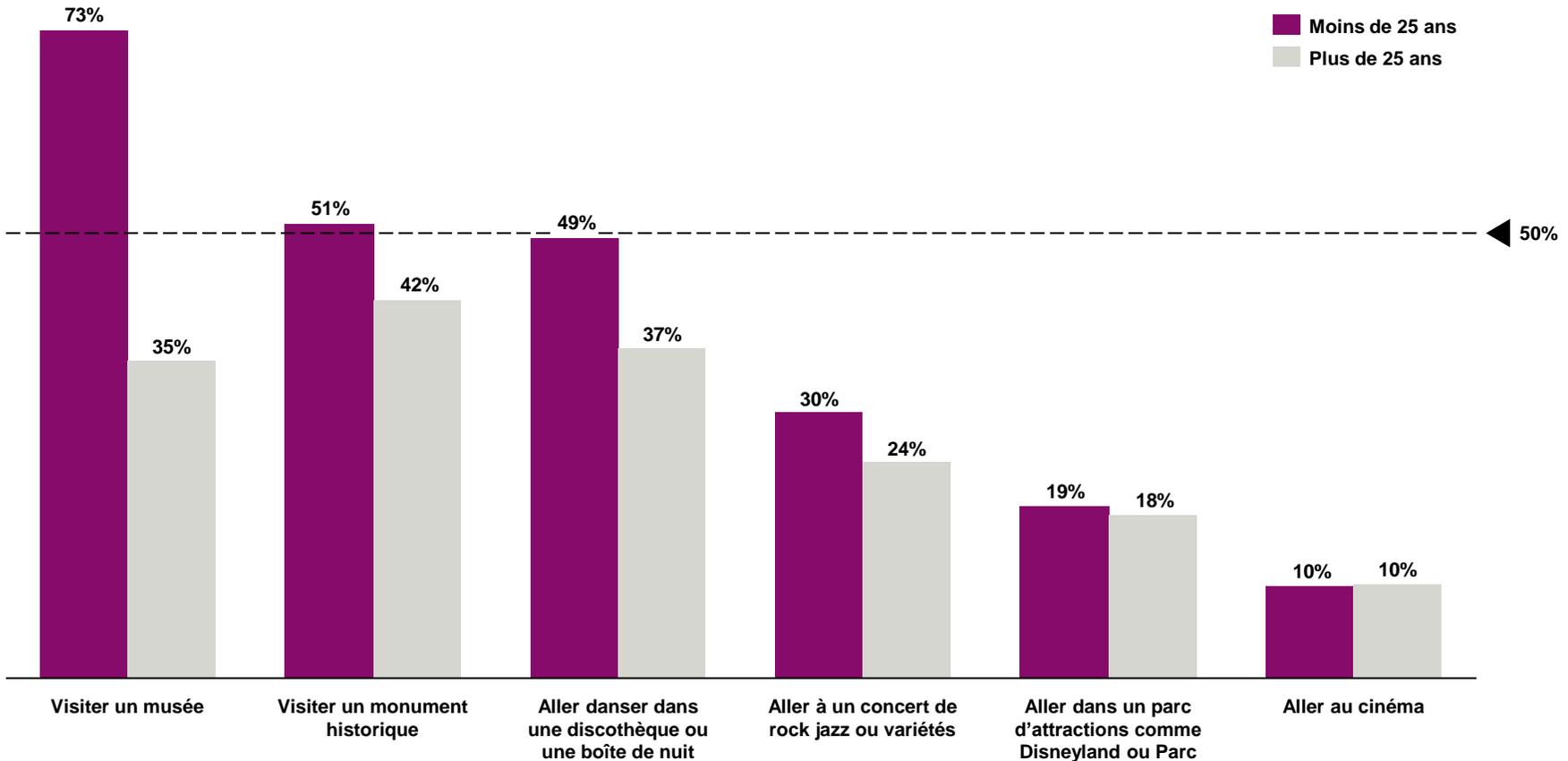
Taux de pénétration par activité chez les jeunes (% des répondants entre 18 et 25 ans)



La majorité des jeunes de moins de 25 ans profitent des offres d'accès gratuit aux musées

CONFIDENTIEL

Part des places non payées dans les dernières activités pratiquées
(place gratuite ou offerte avec plus de 30 réponses sur les jeunes de 18 à 25 ans)

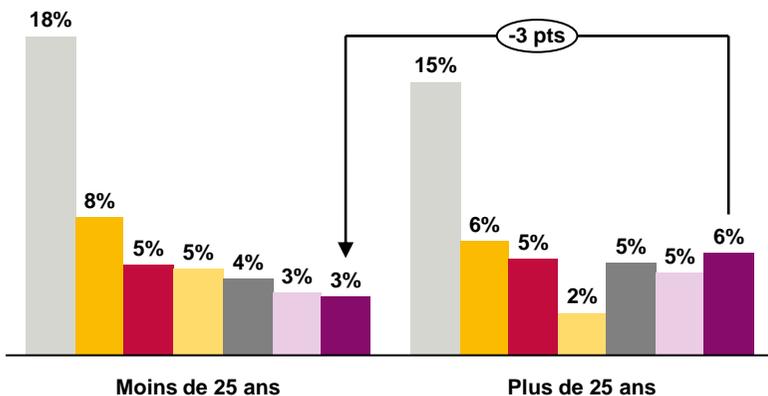


Les renoncements aux activités culturelles des jeunes sont comparables à ceux de la population totale, le prix impactant le plus la demande

CONFIDENTIEL

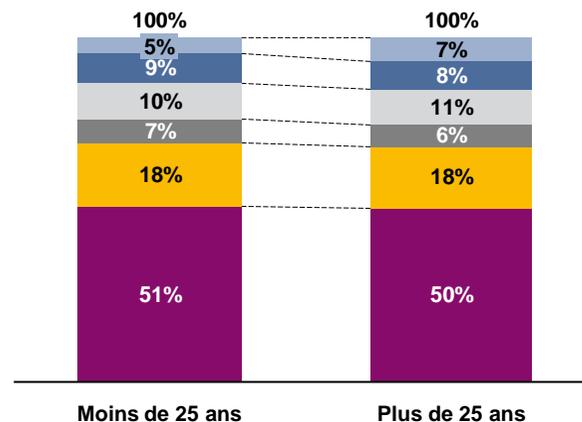
Répartition des activités renoncées

- Assister à un concert
- Assister à une pièce de théâtre
- Assister à un opéra
- Assister à un spectacle de danse
- Visiter une exposition
- Visiter un monument historique
- Visiter un musée



Raisons de renoncement

- Le prix était trop élevé
- L'éloignement par rapport à votre domicile était trop imp
- Le temps d'attente estimé était trop long
- Pas de places disponibles à la date de votre choix
- Les horaires ne vous convenaient pas
- Autres



- ▶ La majorité des moins de 25 ans (54%) ont renoncé à aucune activité
- ▶ 3% des moins de 25 ans déclarent avoir renoncé à visiter un musée contre 6% des plus de 25 ans

- ▶ Les moins de 25 ans ne renoncent pas davantage aux activités à cause du prix

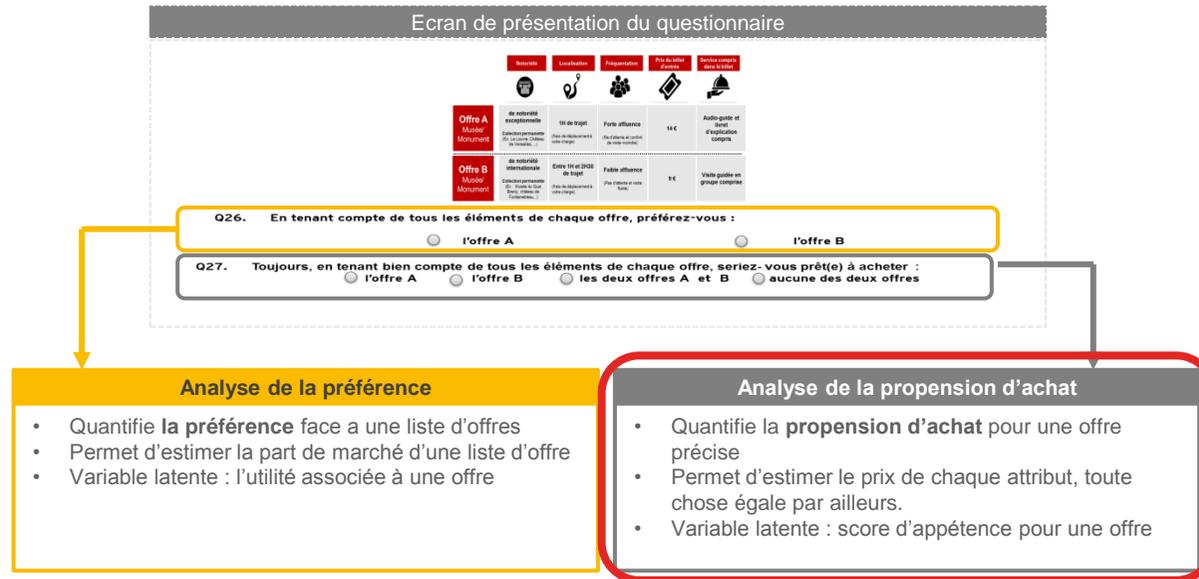
- ▶ **Synthèse**
- ▶ **Rappel de la démarche de l'étude**
- ▶ **Etat des lieux des activités culturelles des français**
- ▶ **Facteurs déterminants de la demande des ECP**
- ▶ **Stratégie tarifaire des musées / monuments et salles de spectacle de la mission d'évaluation**
- ▶ **Annexes**

- ▶ Synthèse
- ▶ Rappel de la démarche de l'étude
- ▶ Etat des lieux des activités culturelles des français
- ▶ **Facteurs déterminants de la demande des ECP**
 - Musées, expositions et monuments
 - Spectacle vivant
- ▶ Stratégie tarifaire des musées / monuments et salles de spectacle de la mission d'évaluation
- ▶ Annexes

Le questionnaire permet de modéliser par des méthodes économétriques l'appétence d'achat des français (modèle achat) ainsi que leur préférence (modèle préférence) face à plusieurs offres

CONFIDENTIEL

Modélisation de l'appétence d'achat



► Modèle économétrique :

- Régression logistique

► Equation de la demande :

- 4 effets additifs : Notoriété, Localisation, Prix, Services de réservation, Affluente

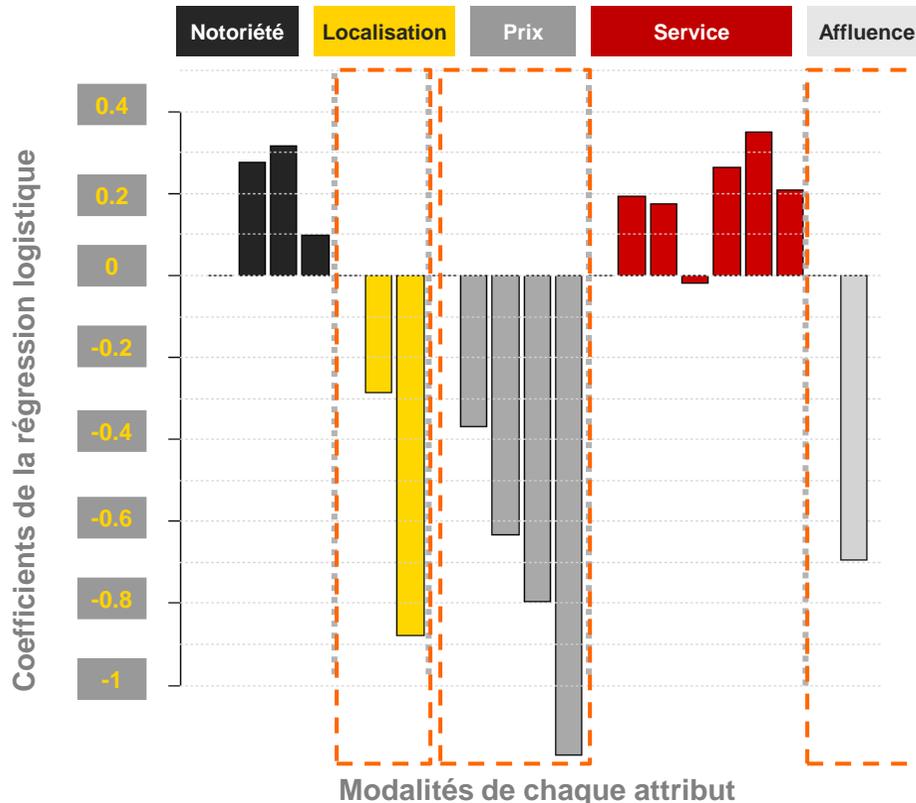
► Equation de la demande :

- $Y = \text{Notoriété} + \text{Localisation} + \text{Services} + \text{Affluente}$

Le modèle d'achat est une méthode économétrique permettant d'attribuer un score d'appétence pour une offre en additionnant des coefficients associés à chaque attribut d'une offre

CONFIDENTIEL

Résultat du modèle d'achat sur les musées / expositions / monuments



Commentaires

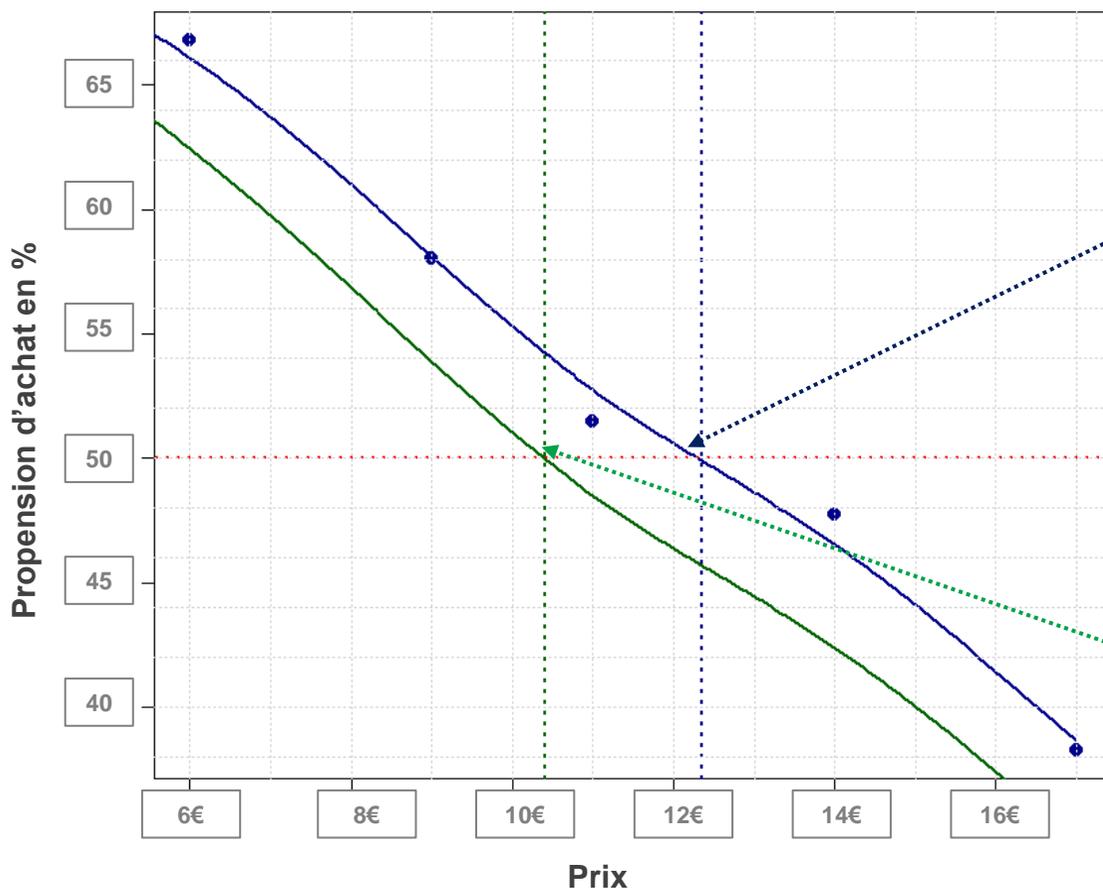
- ▶ La régression logistique permet de quantifier par un coefficient l'impact des caractéristiques d'une offre sur l'appétence d'achat
- ▶ Le score d'appétence est à comparer avec une offre de référence
 - Musée de notoriété : Nationale
 - Localisation : 1h de trajet
 - Service : Pas de service
 - Affluence : Faible affluence
 - Prix : Fixé tel que le score de propension d'achat soit égal à 50%
- ▶ **Remarque** : La propension à acheter l'offre de référence est de 67%
- ▶ Les variables ayant le plus d'impact sur le score d'appétence pour les offres de musée / exposition / monument sont la localisation, le prix et le niveau d'affluence attendu sur le site

Offre de référence : Prix de 12€35, notoriété nationale, pas de service, faible affluence, moins d'1 h de trajet

Le prix de référence sera fixé à 12€35, prix tel que 50% des français soient intéressés par l'offre de référence*

CONFIDENTIEL

Résultat du modèle d'achat sur les musées / expositions / monuments



Offre de référence

Un billet pour un musée

- De notoriété **nationale**
- A **faible** affluence
- **Sans service** compris
- À moins d'une heure

► Suscite **50%** de propension d'achat au prix de **12€35**

Un billet pour un musée

- De notoriété **exceptionnelle**
- A **forte** affluence
- Avec un **audio guide et livret**
- À **moins d'une heure**

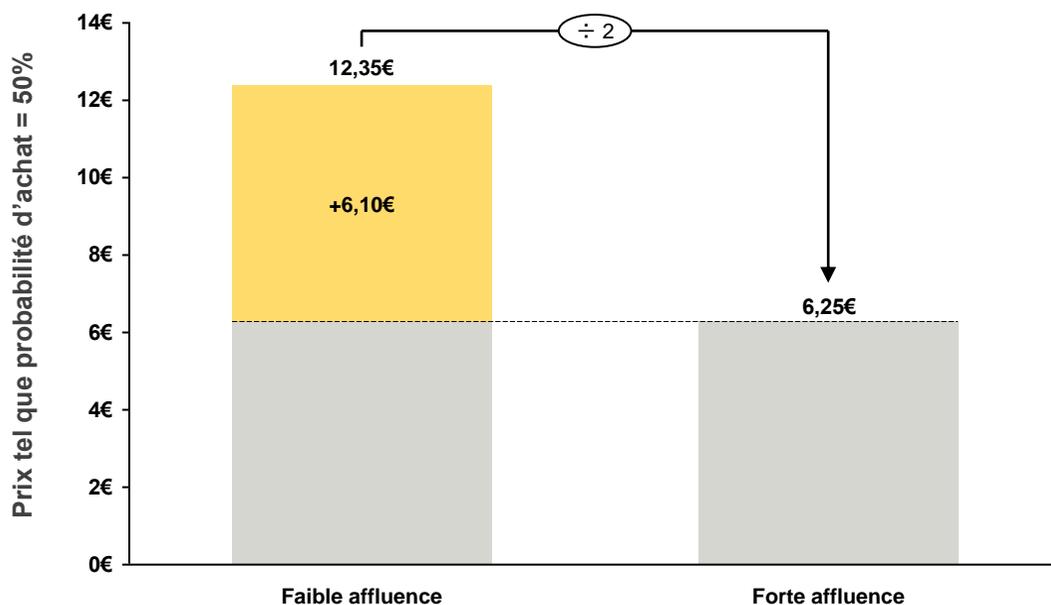
► Suscite **50%** de propension d'achat au prix de **10€40**

La possibilité de visiter au calme double la propension à payer en comparaison avec une visite en période de forte affluence

CONFIDENTIEL

Impact de l'affluence sur la propension à payer pour les musées / expositions / monuments

« Toujours, en tenant bien compte de tous les éléments de chaque offre, seriez- vous prêt(e) à acheter »



Commentaires

- La faible affluence est fortement valorisée par les usagers
- L'affluence anticipée impacte la propension à payer : le bénéfice apporté par la visite d'un musée pendant une période calme plutôt qu'en période de forte affluence est valorisé à 6,25€ (propension à payer de 12,45€ pour une visite en période de faible affluence vs. 6,20€ pour une visite en période de forte affluence)

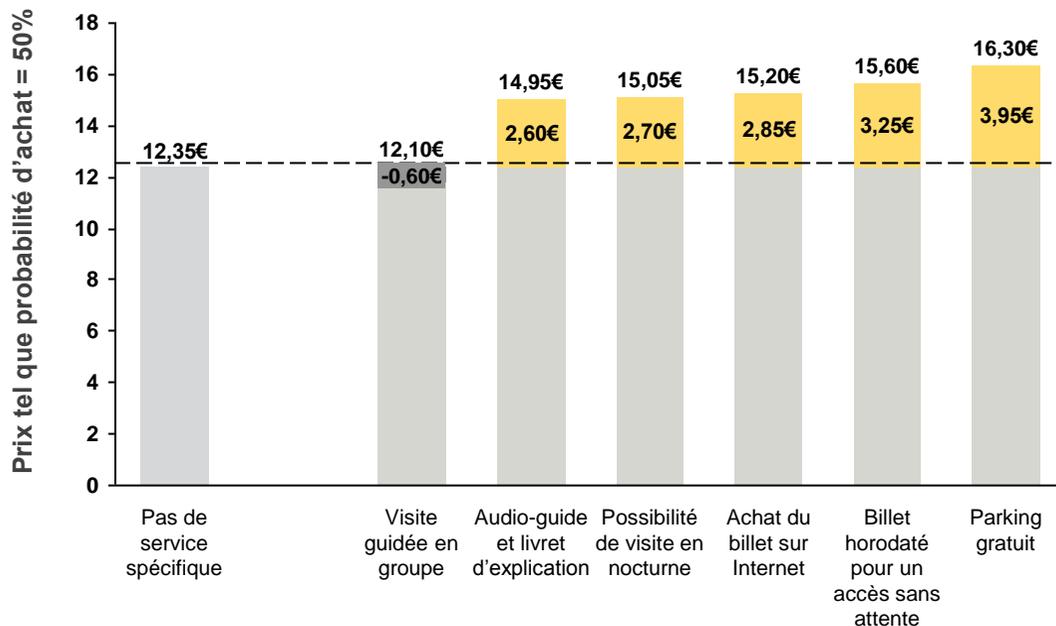
Offre de référence : Prix tel que la propension d'achat atteigne 50%, notoriété nationale, pas de service, faible affluence, moins d'1 h de trajet

Les services proposés autour de la visite sont valorisés entre 2,60€ et 3,95€, à l'exception de la visite guidée qui n'est pas perçue comme un bénéfice

CONFIDENTIEL

Impact des services autour de la visite sur la propension à payer pour les musées / expositions / monuments

« Toujours, en tenant bien compte de tous les éléments de chaque offre, seriez- vous prêt(e) à acheter »



Commentaires

- ▶ Les services proposés autour de la visite apportent un bénéfice significatif et peuvent être valorisés
 - Audio-guide et livret d'explication : +2,60€
 - Possibilité de visite en nocturne : +2,70€
 - Achat du billet sur Internet : +2,85€
 - Billet horodaté pour un accès sans attente : +3,25€
- ▶ La visite guidée en groupe n'est pas perçue comme un bénéfice significatif lors des visites

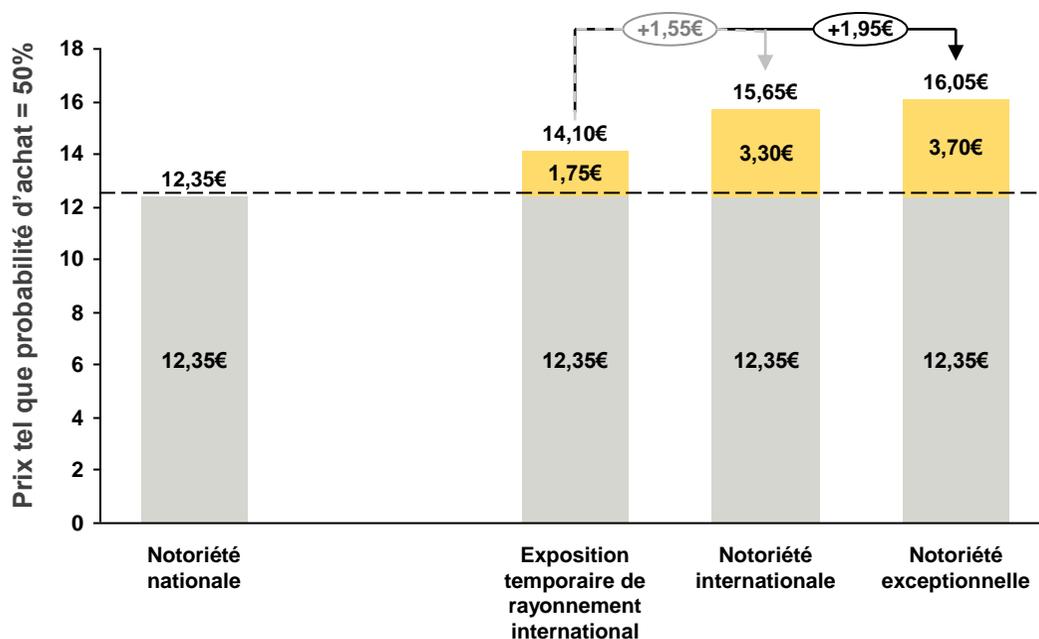
Offre de référence : Prix tel que la propension d'achat atteigne 50%, notoriété nationale, pas de service, faible affluence, moins d'1 h de trajet

L'anticipation de participer à un évènement de notoriété « Exceptionnelle » ou « Internationale » permet d'accepter un prix légèrement plus élevé

CONFIDENTIEL

Impact de la notoriété sur la propension à payer pour les musées / expositions / monuments

« Toujours, en tenant bien compte de tous les éléments de chaque offre, seriez- vous prêt(e) à acheter »



Commentaires

► La notoriété du musée impacte la propension à payer

- La notoriété exceptionnelle est valorisée à +3,70€ par rapport à un musée de notoriété nationale
- La notoriété exceptionnelle est valorisée à +3,30€ par rapport à un musée de notoriété nationale

► Ce résultat indique qu'ajouter une dimension événementielle permet de soutenir une politique tarifaire plus élevée

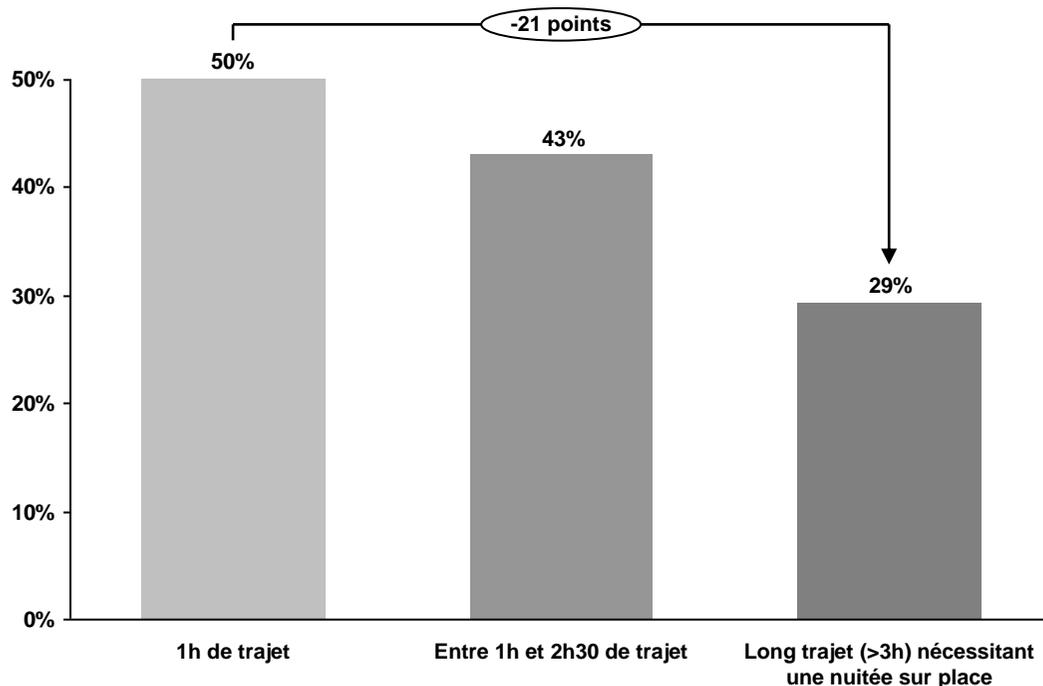
Offre de référence : Prix tel que la propension d'achat atteigne 50%, notoriété nationale, pas de service, faible affluence, moins d'1 h de trajet

L'éloignement par rapport au lieu de résidence induit une forte diminution de la propension d'achat dès lors qu'il faut envisager un séjour sur place

CONFIDENTIEL

Impact de l'éloignement sur la propension à payer pour les musées / expositions / monuments

« Toujours, en tenant bien compte de tous les éléments de chaque offre, seriez- vous prêt(e) à acheter »



Commentaires

- ▶ La localisation de l'activité culturelle est la variable la plus déterminante parmi tous les attributs testés pour les musées / expositions / monuments
- ▶ La localisation est un facteur dépendant de l'usager et non de l'activité culturelle, il est donc moins pertinent d'en chiffrer l'impact en euros

Offre de référence : Prix de 12,35€, notoriété nationale, pas de service, faible affluence, moins d'1 h de trajet

Note – Localisation à plus de 3h : le prix (5€) a été estimé par interpolation non linéaire
Source : Etude EY

Une analyse segmentée montre que les Praticants actifs valorisent plus la faible affluence et les services que les autres segments

CONFIDENTIEL

Différences significatives entre les résultats globaux et par segment de l'analyse conjointe effectuée pour les musées / expositions / monuments

Réfractaires

- ▶ Les Réfractaires ont des préférences comparables aux tendances globales
- ▶ Il est à noter que les Réfractaires valorisent fortement le service de Parking Gratuit

Occasionnels

- ▶ Les Occasionnels valorisent moins les services qu'en moyenne
- ▶ Seuls 2 services sur 6 sont valorisés par les Occasionnels (contre 5 services sur 6 en moyenne), des services facilitant l'accès au musée d'un point de vue pratique (le parking gratuit et l'achat sur Internet)

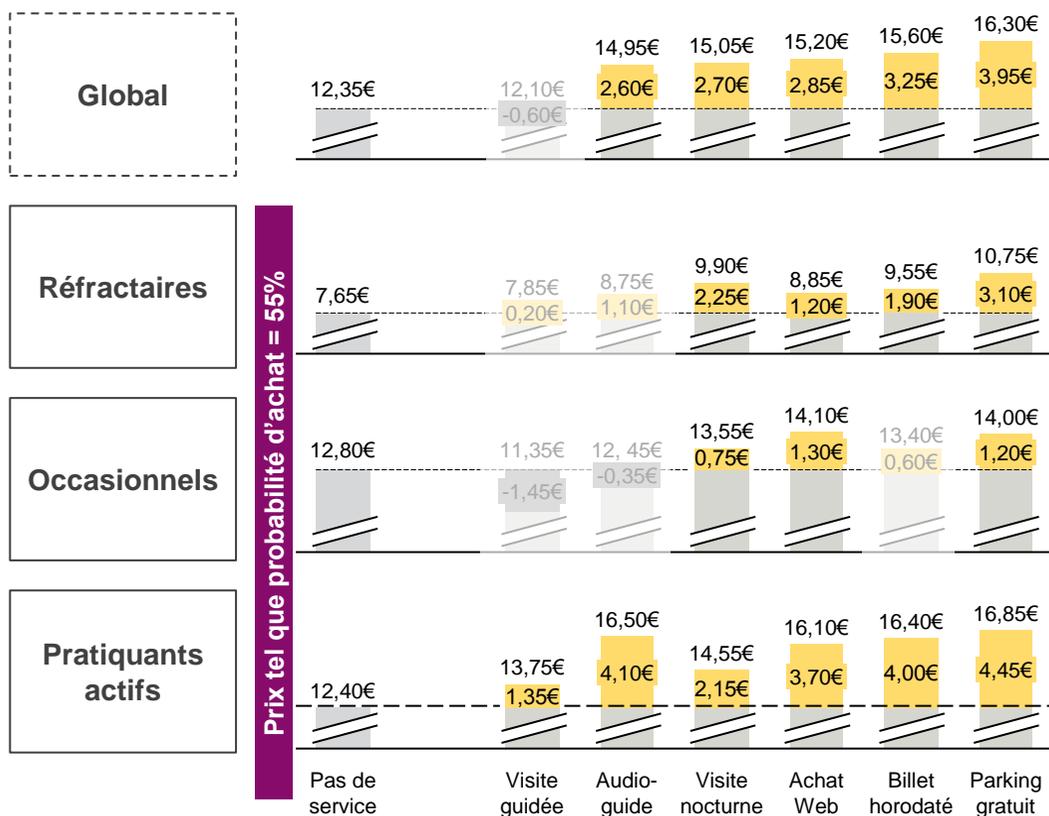
Praticants actifs

- ▶ La faible affluence est encore plus valorisée par le segment Praticants actifs que par les autres segments
- ▶ Les Praticants actifs valorisent tous les services autour de la visite, y compris le service d'audioguide qui impacte fortement leur préférence (2^{ème} service le plus valorisé après le Parking gratuit)

Les Réfractaires et les Occasionnels valorisent peu les services ; à l'inverse les Praticants actifs sont intéressés par les services enrichissant leur visite

CONFIDENTIEL

Impact des services autour de la visite sur la propension à payer de chacun des segments



Commentaires

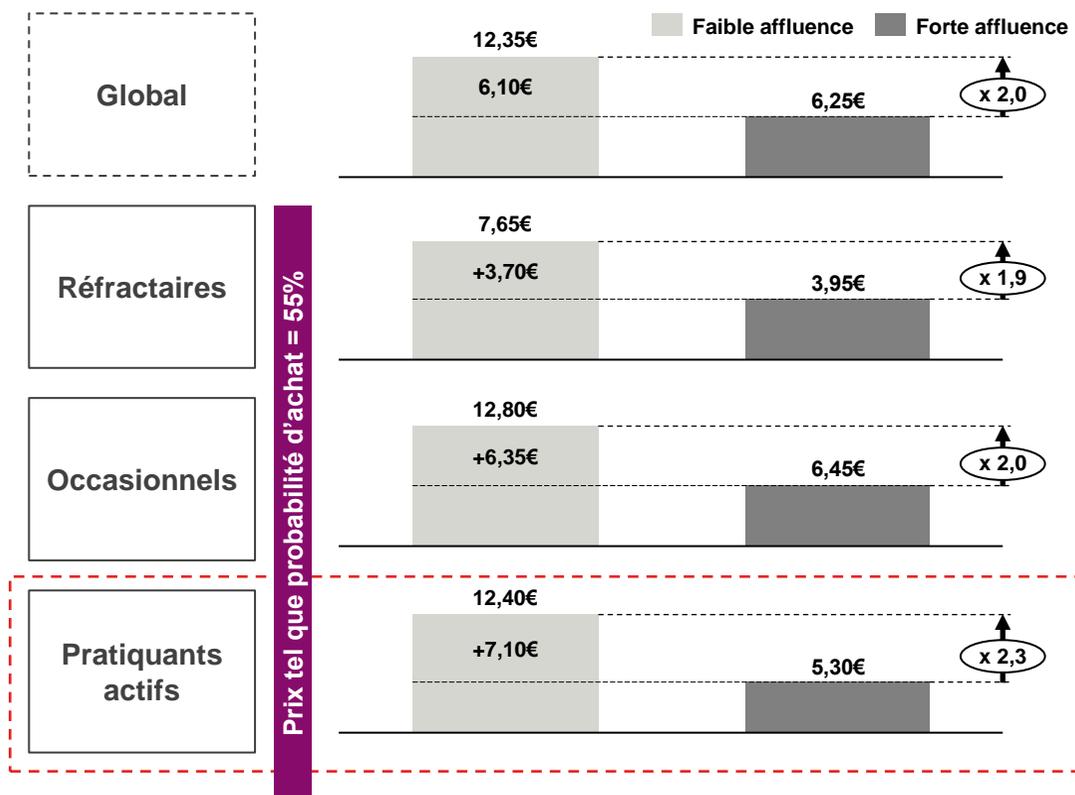
- **Les Réfractaires et les Occasionnels ne valorisent que les services facilitant la visite d'un point de vue pratique, et les valorisent peu cher**
 1. Parking gratuit : +3,10€ et +1,20€ respectivement pour Réfractaires et Occasionnels
 2. Achat Web : +1,20€ et +1,30€ respectivement pour Réfractaires et Occasionnels
 3. Visite nocturne : +2,25€ pour le segment Réfractaires
- **En plus du Parking gratuit, les Praticants actifs valorisent particulièrement les services qui enrichissent leur visite**
 1. Parking gratuit : +4,45€
 2. Audio-guide : +4,10€
 3. Billet horodaté pour un accès sans attente : +4,00€

Offre de référence : Prix pour chaque segment tel que la propension d'achat atteigne 55%, notoriété nationale, pas de service, faible affluence, moins d'1 h de trajet

La faible affluence est encore plus valorisée par les Praticants actifs que par les autres segments

CONFIDENTIEL

Impact de l'affluence sur la propension à payer pour chacun des segments



Commentaires

- ▶ La possibilité de visiter au calme multiplie par 2,3 la propension à payer des Praticants actifs en comparaison avec une visite en période de forte affluence (vs. 2,0 en moyenne)
- ▶ En valeur, ce sont également les Praticants actifs qui valorisent le plus la possibilité de bénéficier d'une faible affluence (+ 7,10€ vs. +6,25€ en moyenne)
- ▶ La probabilité de référence pour les segments a été fixée à 55% afin d'évaluer le prix de tous les services de visite

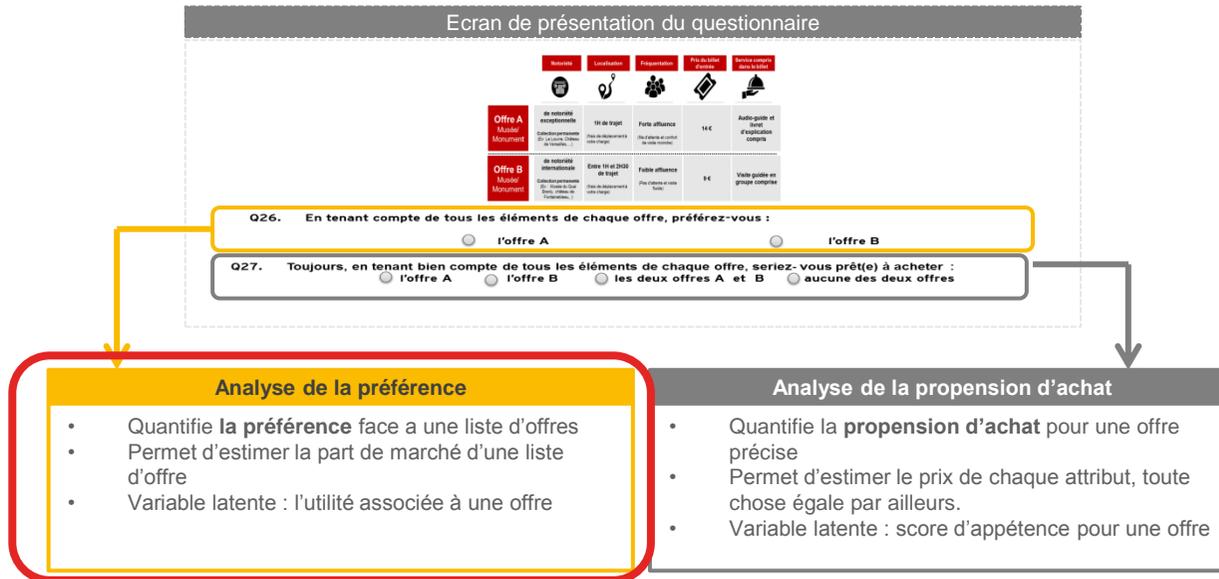
Offre de référence : Prix pour chaque segment tel que la propension d'achat atteigne 55%, notoriété nationale, pas de service, faible affluence, moins d'1 h de trajet

- ▶ **Synthèse**
- ▶ **Rappel de la démarche de l'étude**
- ▶ **Etat des lieux des activités culturelles des français**
- ▶ **Facteurs déterminants de la demande des ECP**
 - **Musées, expositions et monuments**
 - **Spectacle vivant**
- ▶ **Stratégie tarifaire des musées / monuments et salles de spectacle de la mission d'évaluation**
- ▶ **Annexes**

Le questionnaire permet de modéliser par des méthodes économétriques l'appétence d'achat des français (modèle achat) et aussi leur préférence (modèle préférence) face à plusieurs offres

CONFIDENTIEL

Modélisation des parts de préférence

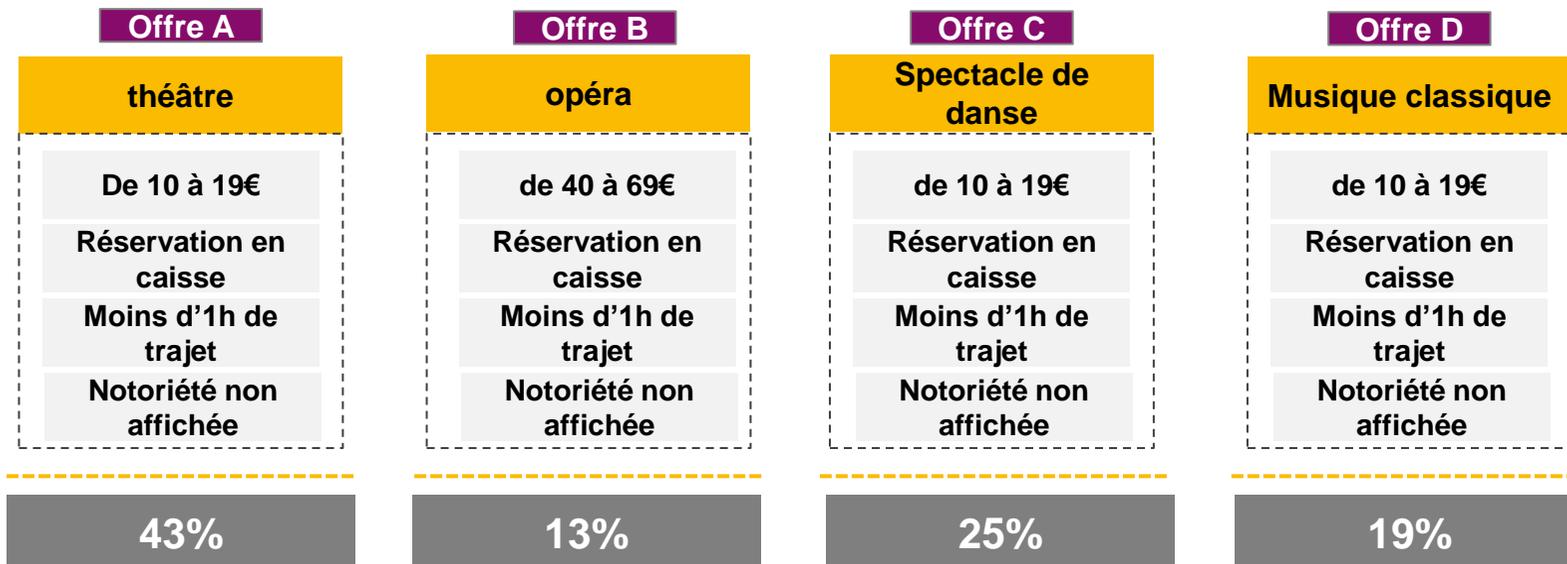


Le modèle de préférence permet d'estimer la part de préférence face à la présentation de 4 offres de spectacles

CONFIDENTIEL

L'analyse conjointe permet d'estimer la préférence pour une offre A en comparaison d'une offre B

« En tenant compte de tous les éléments de chaque offre, préférez-vous : »



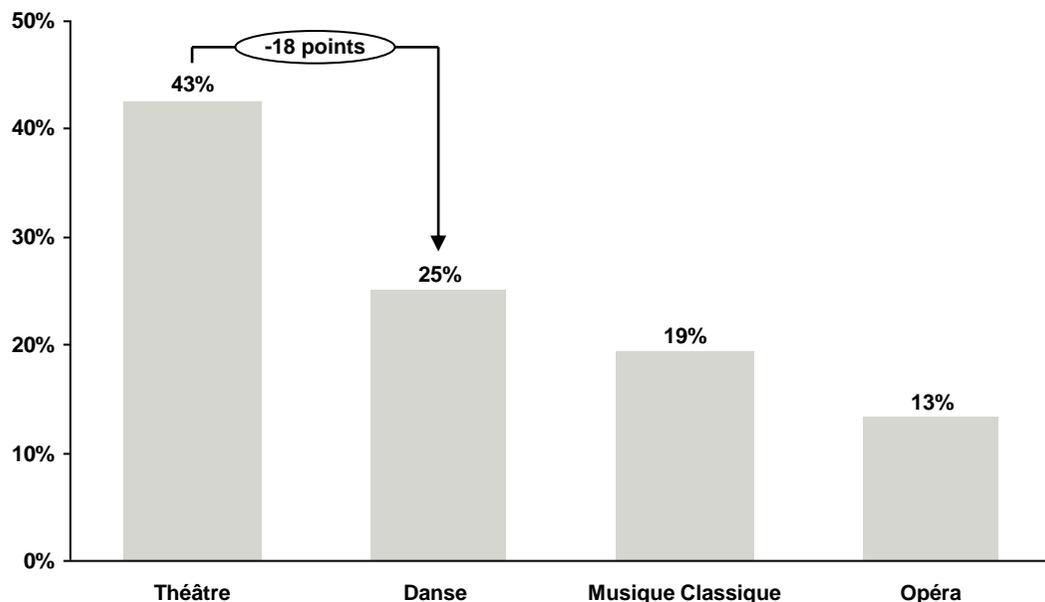
- ▶ L'analyse conjointe permet d'estimer la préférence pour une offre A en comparaison d'une offre B
- ▶ Sur 100 personnes :
 - 43 préfèrent le théâtre
 - 13 préfèrent l'opéra
 - 25 préfèrent un spectacle danse
 - 19 préfèrent un concert de musique classique

L'appétence pour le théâtre est beaucoup plus importante que pour toute autre activité du spectacle vivant

CONFIDENTIEL

Niveau de préférence pour chaque activité, prenant en compte le prix moyen constaté par activité

« En tenant compte de tous les éléments de chaque offre, préférez-vous »



Offre de référence : Prix moyen constaté (Opéra = 40-69€ ; Théâtre, Musique Classique, Danse = 20-39€), 1h de trajet, Notoriété non affichée, Réservation en caisse

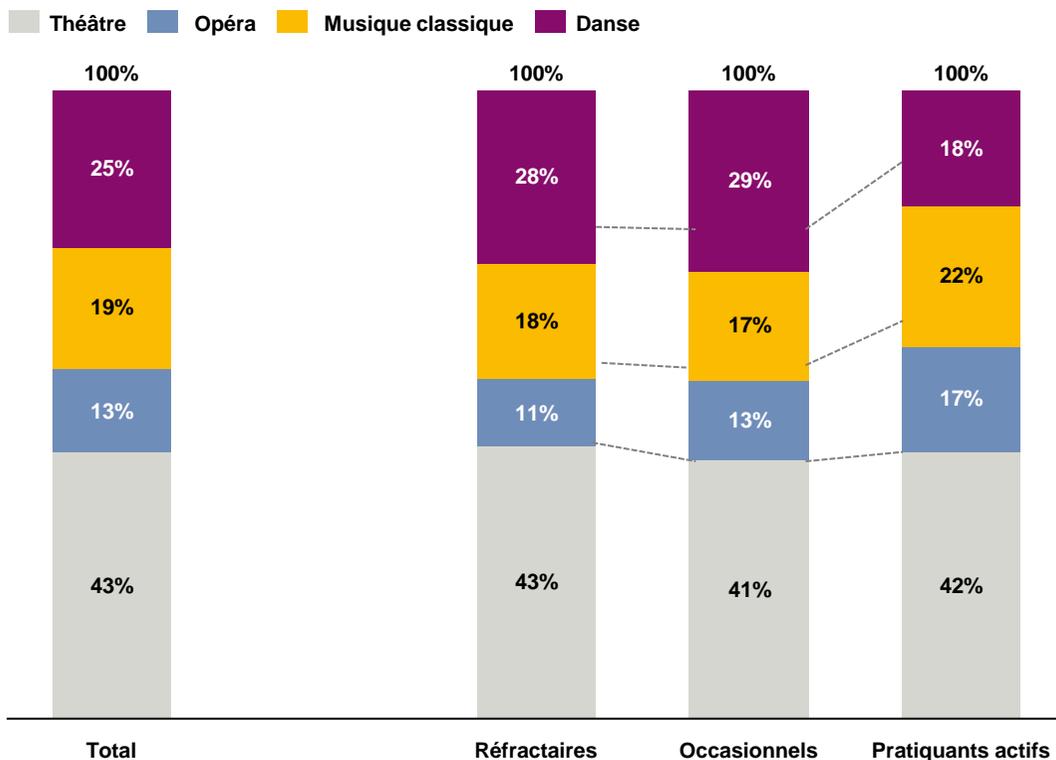
Commentaires

- ▶ La préférence pour le théâtre est fortement supérieure aux autres spectacles, avec une part de marché de 43% (pour une prix moyen de l'activité entre 20 et 39€)
- ▶ La préférence pour le théâtre est plus de 2 fois supérieure à celle pour la Musique Classique, et plus de 3 fois supérieure à celle pour l'Opéra
- ▶ A titre comparatif : Le taux de pénétration réel calculé avec la partie 1 du questionnaire (en base 100) est de :
 - Théâtre: 43%
 - Danse: 19%
 - Concert musique: 25%
 - Opéra : 12.5%

Les Praticants actifs ont une préférence pour l'opéra au détriment des spectacles de danse

CONFIDENTIEL

Différences significatives entre résultats globaux et par segment



Offre de référence : Prix moyen constaté (Opéra = 40-69€ ; Théâtre, Musique Classique, Danse = 20-39€), 1h de trajet, Notoriété non affichée, Réservation en caisse

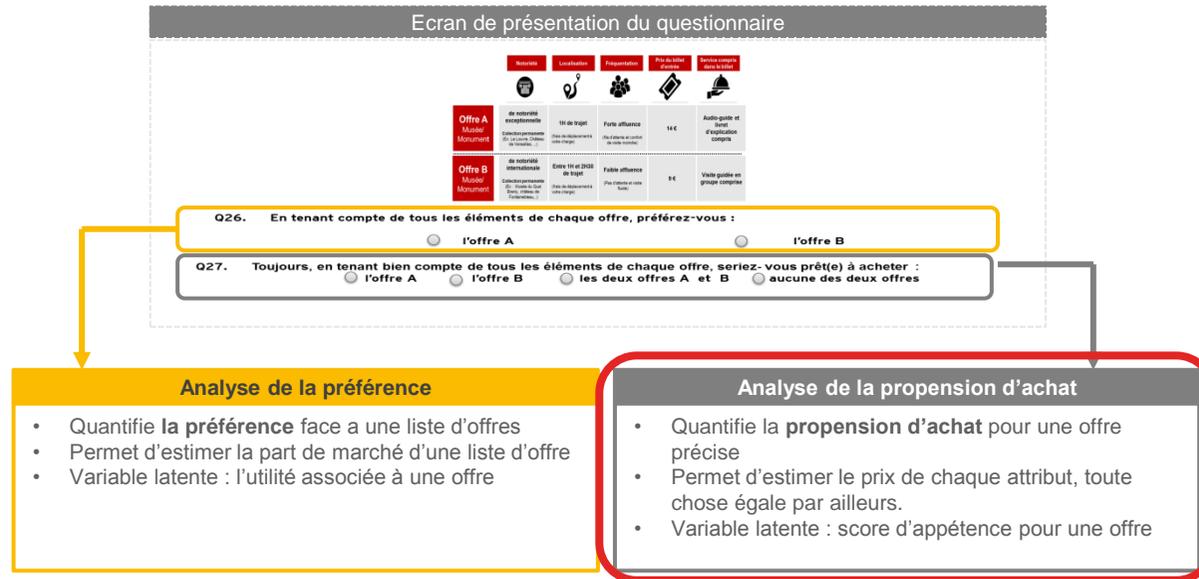
Commentaires

- ▶ La part de préférence pour l'opéra et la musique classique sont supérieures pour les Praticants actifs par rapport aux occasionnels et aux Réfractaires – Exemple de l'Opéra :
 - 11% pour les Réfractaires
 - 17% pour les Praticants actifs (différence de 6 pts)
- ▶ La préférence pour le théâtre est identique pour tous les profils (43%-41%-42%)
- ▶ En revanche, les spectacles de danse ont une part de préférence plus grande chez les Occasionnels et Réfractaires :
 - 28% pour les Réfractaires
 - 18% pour les Praticants Actifs (différence de 10 pts)

Le questionnaire permet de modéliser par des méthodes économétriques l'appétence d'achat des français (modèle achat) ainsi que leur préférence (modèle préférence) face à plusieurs offres

CONFIDENTIEL

Modélisation de l'appétence d'achat



► **Modèle économétrique :**

- Régression logistique

► **Equation de la demande :**

- 1 effet produit : Représentation
- 3 effets additifs : Notoriété, Localisation, Prix, Services de réservation

► **Equation de la demande :**

- $Y = \text{Représentation} * (\text{Notoriété} + \text{Localisation} + \text{Services})$

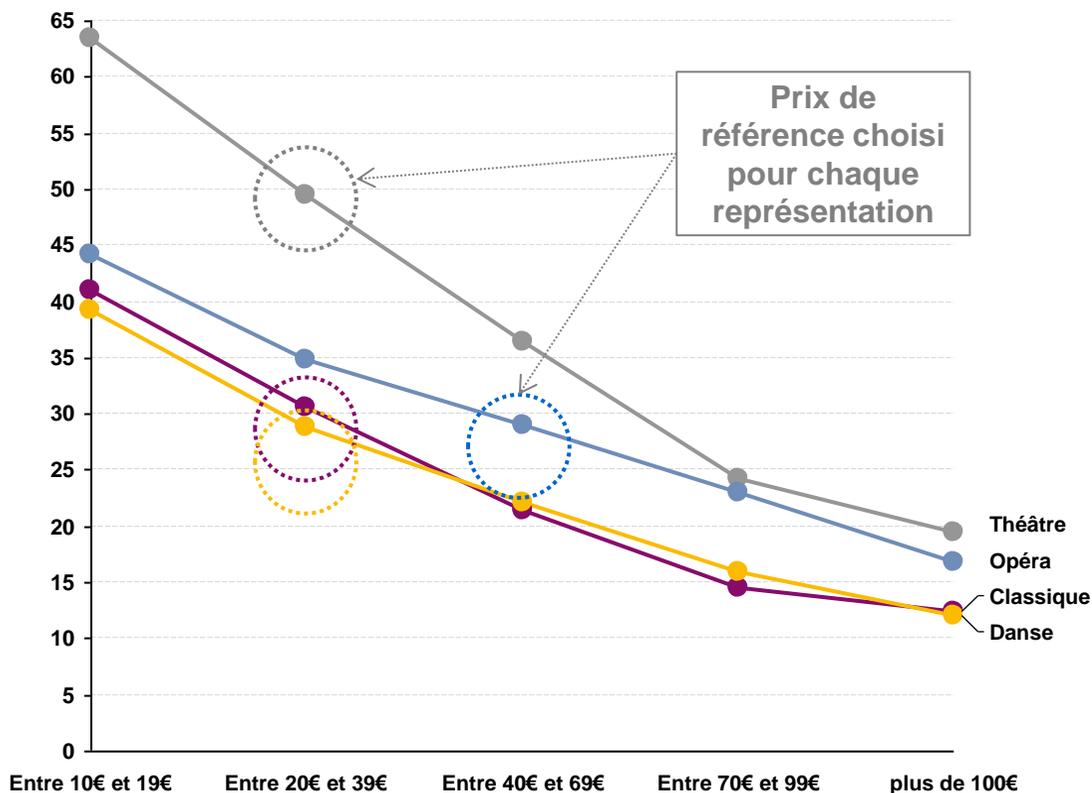
► **Un modèle par spectacle**

- Les facteurs sont estimés pour chaque type de représentation

L'appétence pour le théâtre décroît très rapidement en fonction du prix, l'élasticité-prix est en revanche plus stable pour l'opéra

CONFIDENTIEL

Evolution de la préférence pour les activités de spectacle vivant en fonction des variations de prix



Commentaires

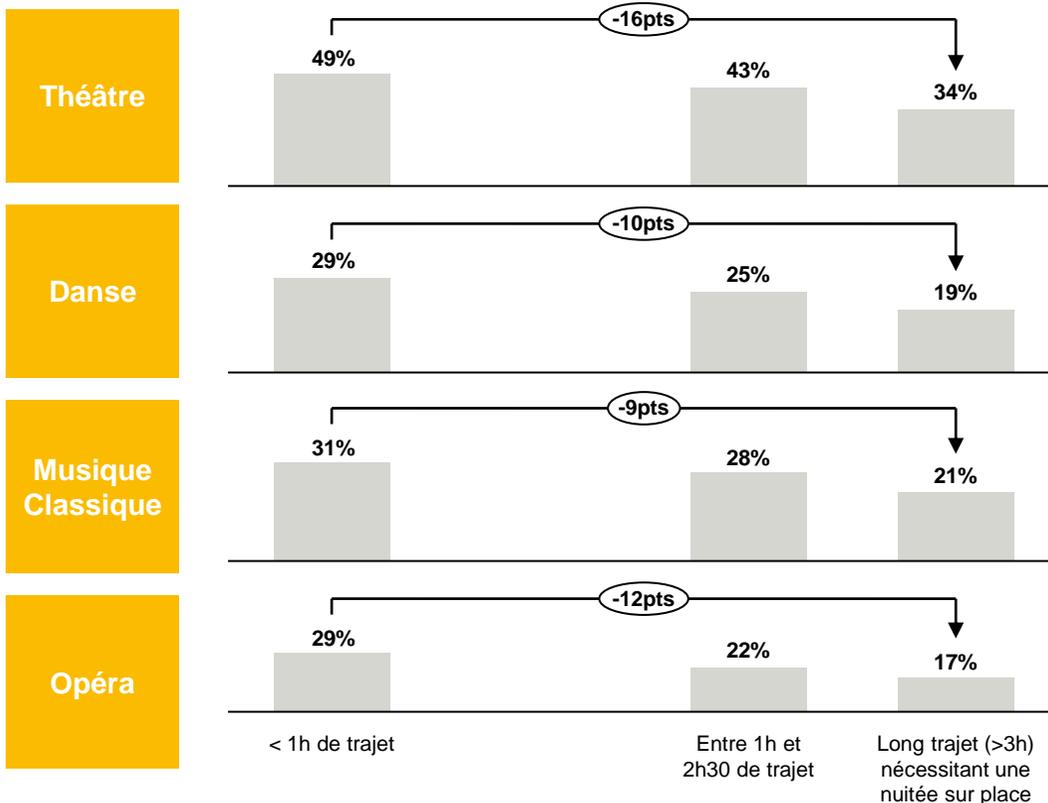
- ▶ L'appétence pour le théâtre pour un prix :
 - Entre 10 et 19€ est de 64%
 - Entre 70 et 99€ est de 25% (différence de 40%)
- ▶ L'appétence pour l'opéra pour un prix :
 - Entre 10 et 19€ est de 45%
 - Entre 70 et 99€ est de 23% (différence de 22%)
- ▶ L'appétence pour les spectacles de danse n'est pas statistiquement différente de l'appétence pour la musique classique
- ▶ L'appétence pour le théâtre et pour l'opéra est identique pour un prix entre 70 et 99€

Offre de référence : 1h de trajet, Réservation en caisse, Notoriété non affichée

Les français sont moins disposés à se déplacer pour le théâtre que pour les autres spectacles, l'impact pour le spectacle étant moins fort que pour les musées

CONFIDENTIEL

Niveau de préférence pour les activités de spectacle vivant en fonction de l'éloignement de la salle



Commentaires

- ▶ **L'appétence pour une représentation de théâtre à :**
 - Moins d'1h est de 49%
 - Plus de 3h est de 34% (baisse de 15 points)
- ▶ **L'appétence pour une représentation de musique classique à :**
 - Moins d'1h est de 31%
 - Plus de 3h est de 21% (baisse de 10 points)
- ▶ **L'effet de la localisation est toutefois plus faible que pour le musée :**
 - Moins d'1h : 50%
 - Plus de 3h : 29% (différence de 21 points)

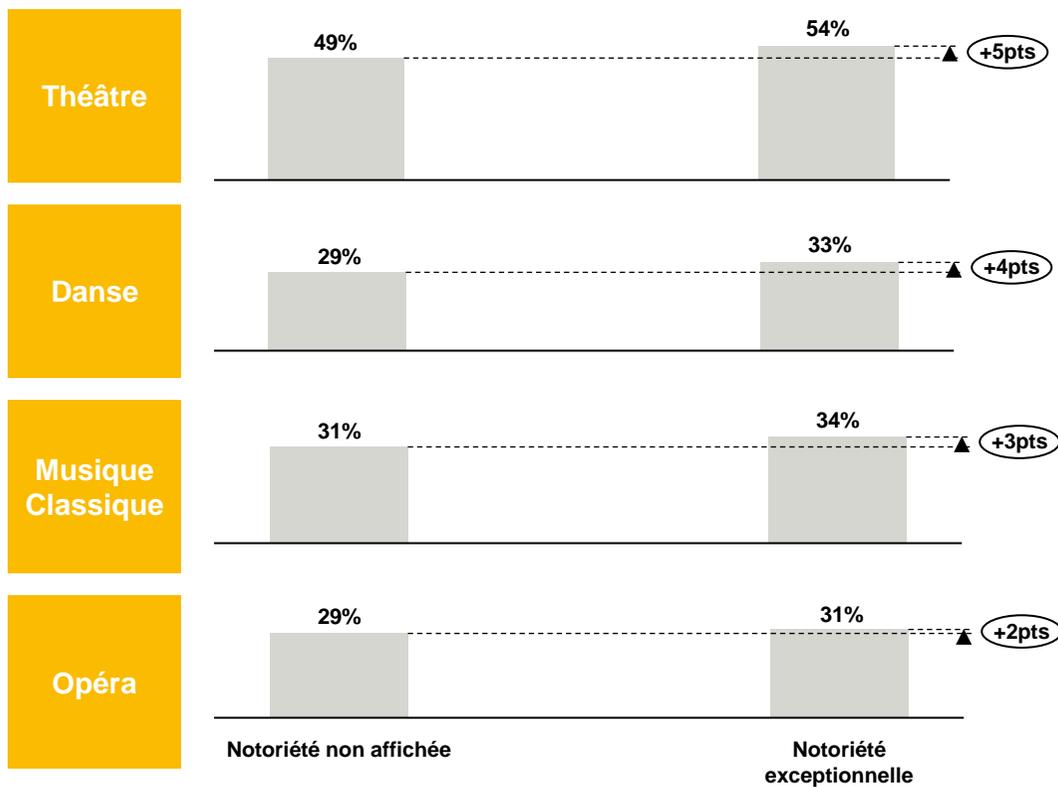
Offre de référence : Prix moyen constaté (Opéra = 40-69€ ; Théâtre, Musique Classique, Danse = 20-39€), Réservation en caisse, Notoriété non affichée

La notoriété de l'œuvre n'augmente pas significativement la propension d'achat des spectacles

NB : La méthodologie utilisée sous-estime vraisemblablement la notoriété exceptionnelle

CONFIDENTIEL

Niveau de préférence pour les activités de spectacle vivant en fonction de la notoriété



Commentaires

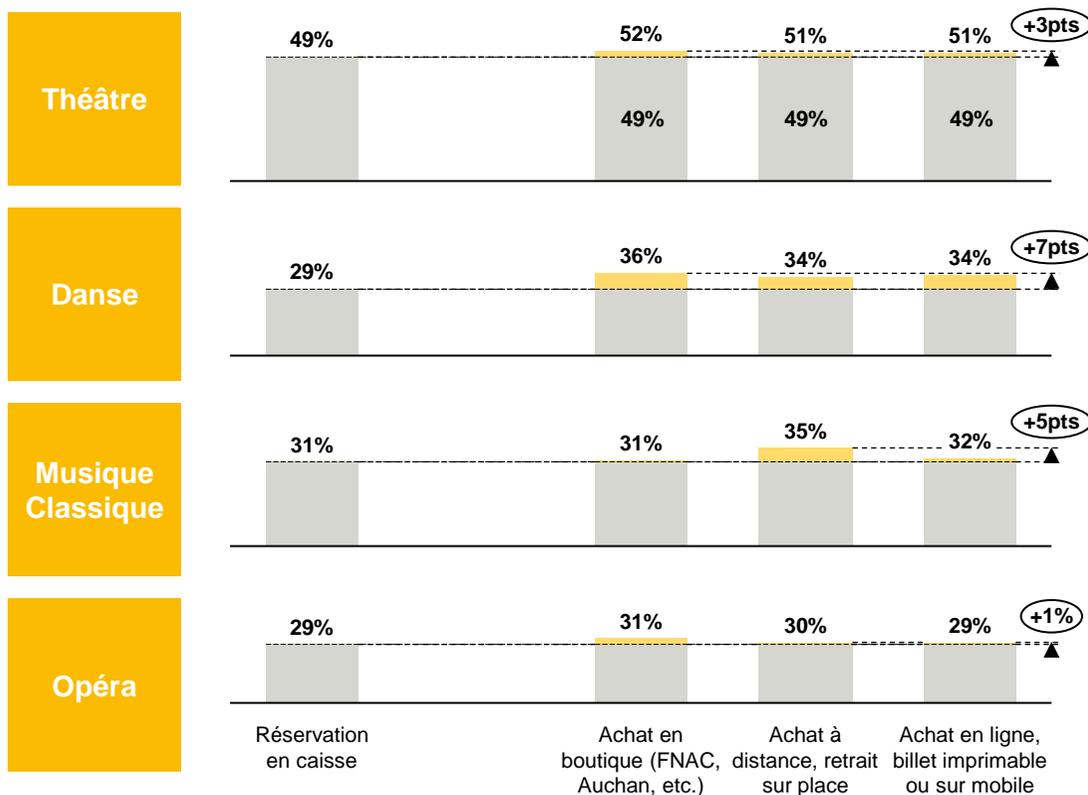
- ▶ **L'appétence pour une représentation de théâtre à :**
 - Notoriété normale est de 49%
 - Notoriété exceptionnelle est de 54% (gain de 5 points)
- ▶ **Ce résultat semble indiquer que la notoriété est partie prenante de la décision d'achat du spectacle vivant**
- ▶ **Réserve : l'influence de la notoriété est vraisemblablement sous estimée**
 - Les répondants ne peuvent pas projeter pleinement la notoriété exceptionnel d'une œuvre uniquement par le libellé de la modalité
 - La dimension subjective de la « notoriété » participe également au biais d'estimation

Offre de référence : Prix moyen constaté (Opéra = 40-69€ ; Théâtre, Musique Classique, Danse = 20-39€), 1h de trajet, Réservation en caisse

Les services apportent un léger bénéfice

CONFIDENTIEL

Niveau de préférence pour les activités de spectacle vivant en fonction des services de réservation



Commentaires

- ▶ **L'appétence pour une représentation de théâtre :**
 - Avec un billet réservé en caisse est de 49%
 - Avec la possibilité d'achat en boutique est de 52% (gain de 3 points)
- ▶ **Les services de réservations augmentent l'appétence par rapport à une réservation en caisse :**
 - La valorisation des services est plus importante pour le spectacle de danse
 - A l'exception de la réservation en caisse, il n'apparaît pas de différence significative entre les différents services

Offre de référence : Prix moyen constaté (Opéra = 40-69€ ; Théâtre, Musique Classique, Danse = 20-39€), 1h de trajet, Notoriété non affichée

- ▶ **Synthèse**
- ▶ **Rappel de la démarche de l'étude**
- ▶ **Etat des lieux des activités culturelles des français**
- ▶ **Facteurs déterminants de la demande des ECP**
- ▶ **Stratégie tarifaire des musées / monuments et salles de spectacle de la mission d'évaluation**
- ▶ **Annexes**

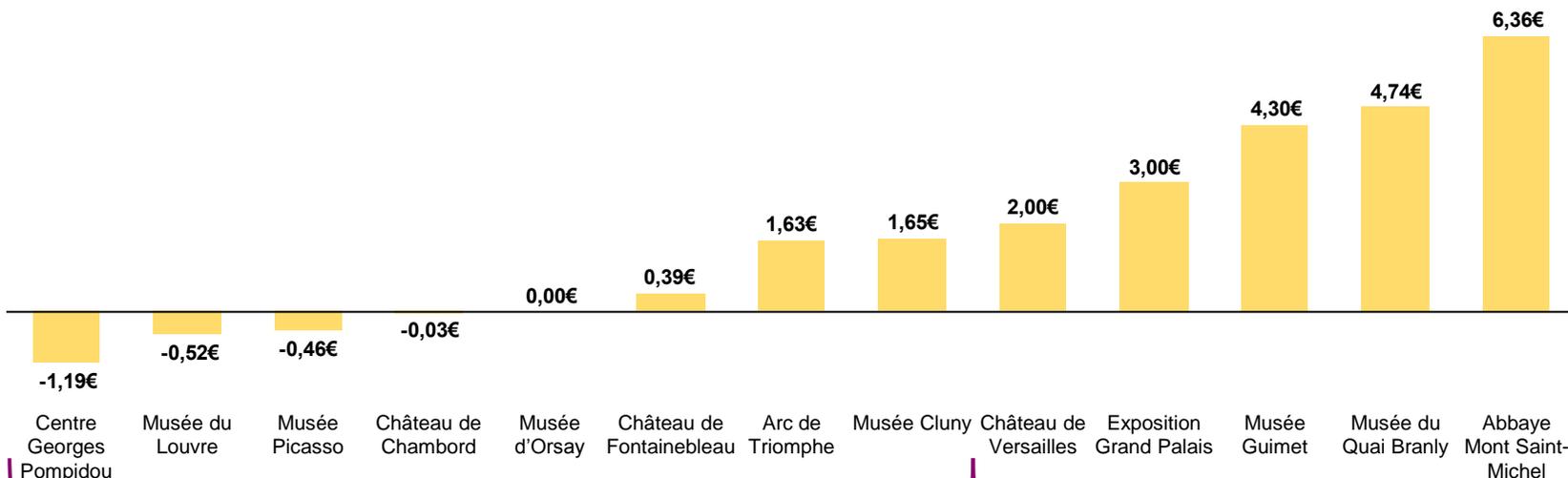
- ▶ **Synthèse**
- ▶ **Rappel de la démarche de l'étude**
- ▶ **Etat des lieux des activités culturelles des français**
- ▶ **Facteurs déterminants de la demande des ECP**
- ▶ **Stratégie tarifaire des musées / monuments et salles de spectacle de la mission d'évaluation**
 - Musées, expositions et monuments
 - Spectacle vivant
- ▶ **Annexes**

Les prix d'entrée actuels (plein tarif) de la majorité des musées et monuments sont déjà au prix optimal

Plus de 25 ans

CONFIDENTIEL

Différence entre le prix actuel et le prix optimal pour chacun des musées / monument étudiés (€)



1

Musées / Monuments pour lesquels les prix sont très proches du prix optimal

2

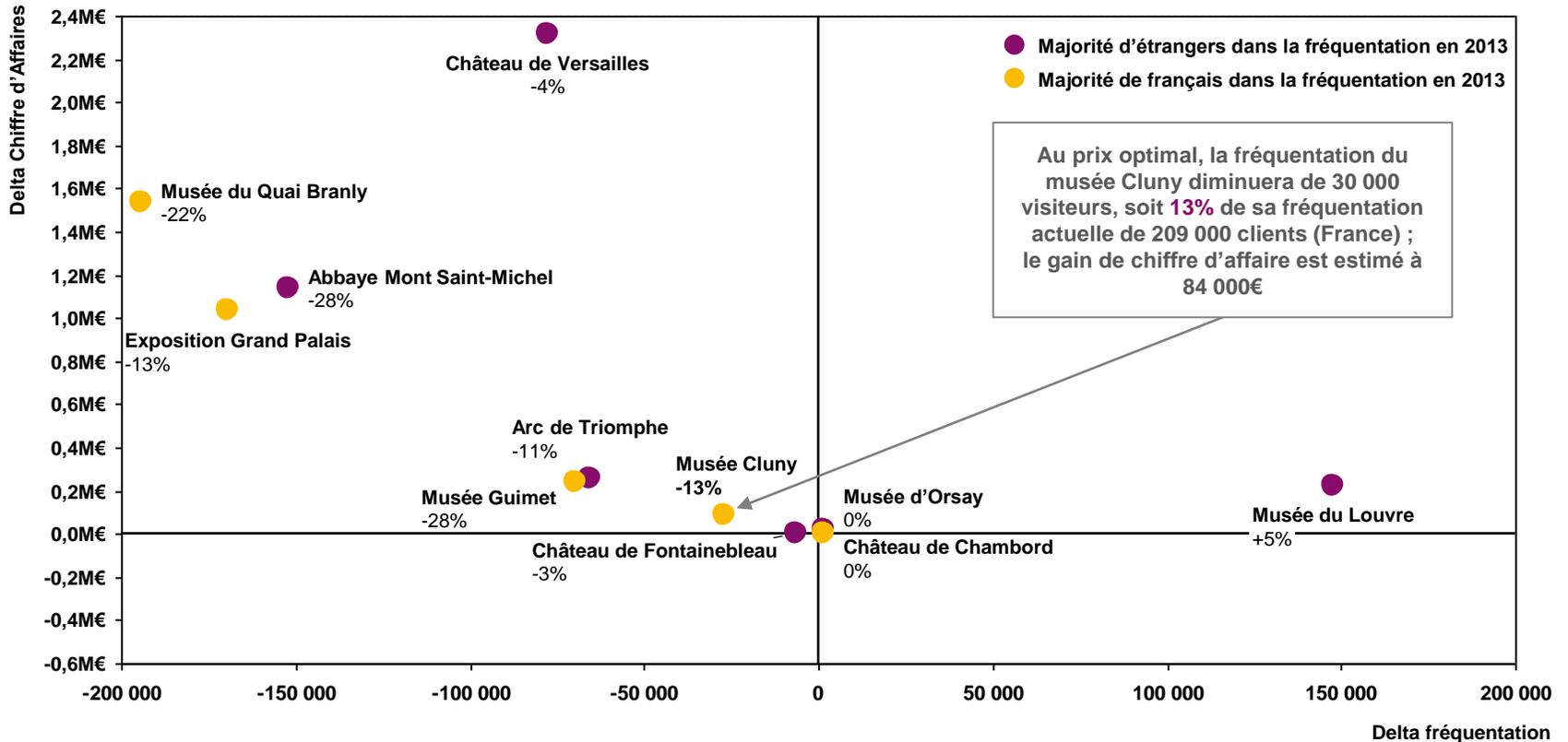
Musées / Monuments pour lesquels les prix peuvent être augmentés pour assurer un revenu supérieur

L'augmentation de prix vers le prix optimal induit des baisses de fréquentation importantes

Plus de 25 ans

CONFIDENTIEL

Gain de chiffre d'affaires estimé en adoptant le prix optimal et perte de fréquentation associée en volume et en % (visiteurs français uniquement)

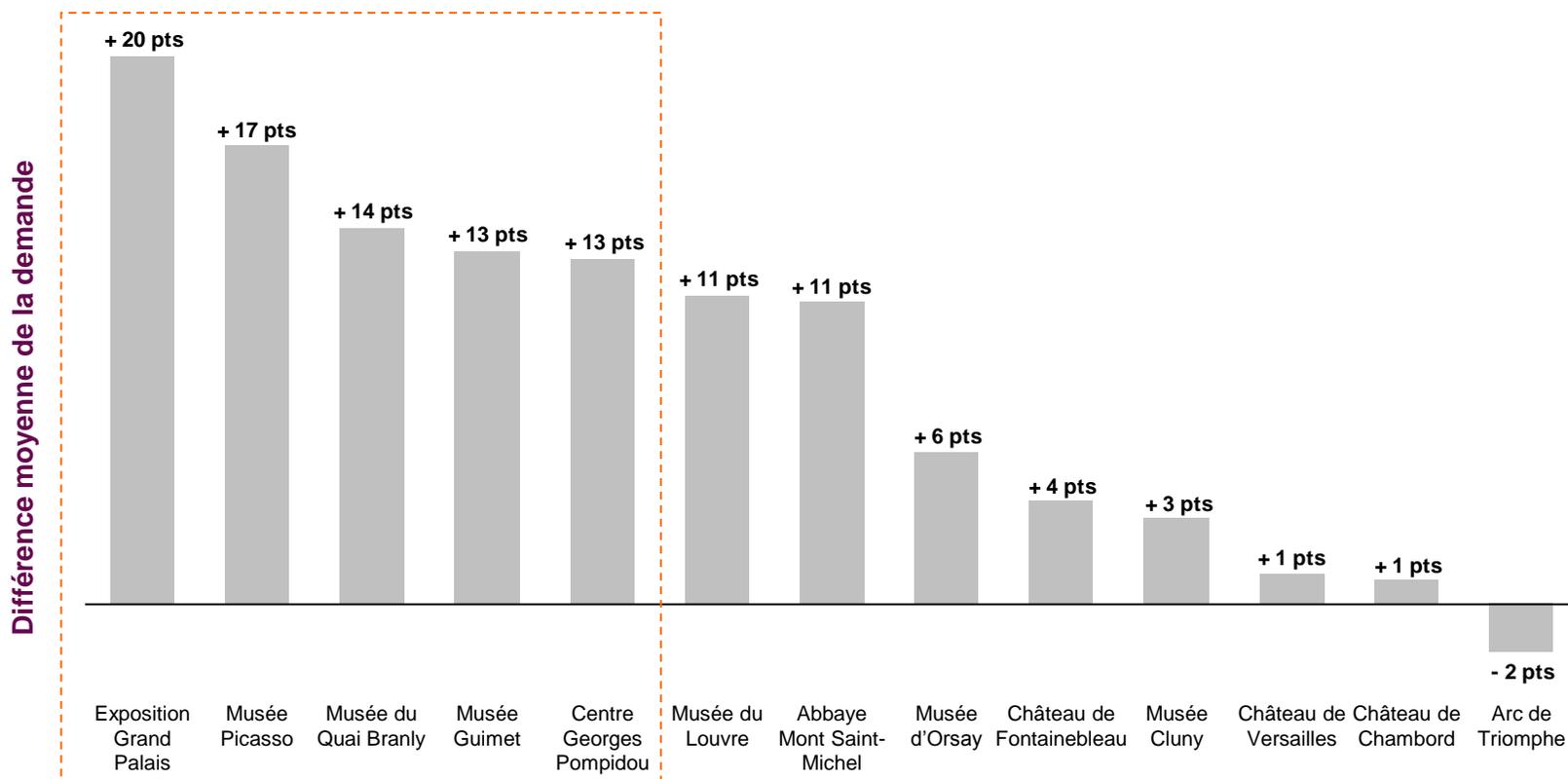


Le développement de services à valeur ajoutée devra se faire en priorité sur les musées privilégiés par le segment Praticants actifs

Plus de 25 ans

CONFIDENTIEL

Différence entre la demande moyenne des Praticants actifs et des autres segments



Différence moyenne de la demande

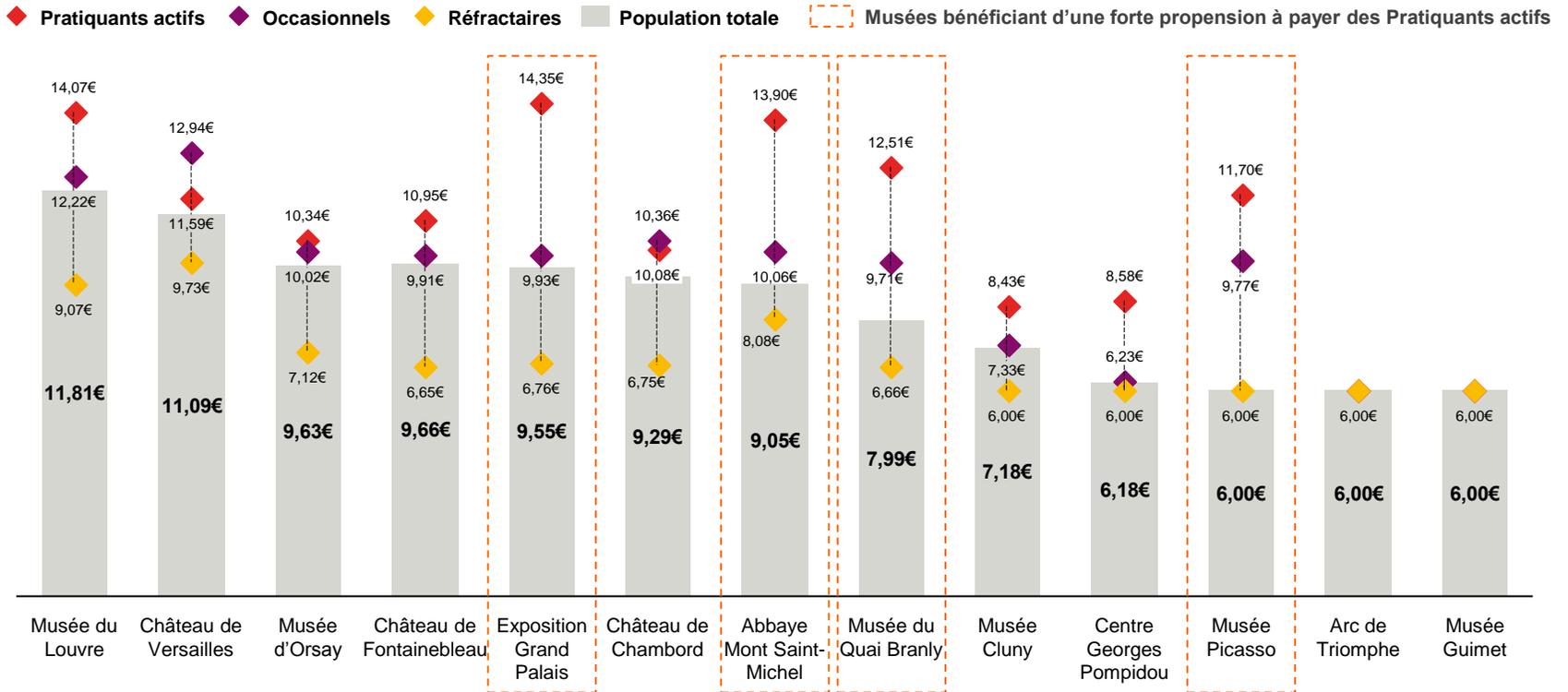
Potentiel sur les Praticants actifs

Les Réfractaires ont une propension à payer inférieure à la moyenne, les Praticiens actifs affichent une forte propension d'achat pour une sélection de musées

Plus de 25 ans

CONFIDENTIEL

Prix tel que la propension d'achat du musée / monument soit de 50% pour chacun des segments et en moyenne



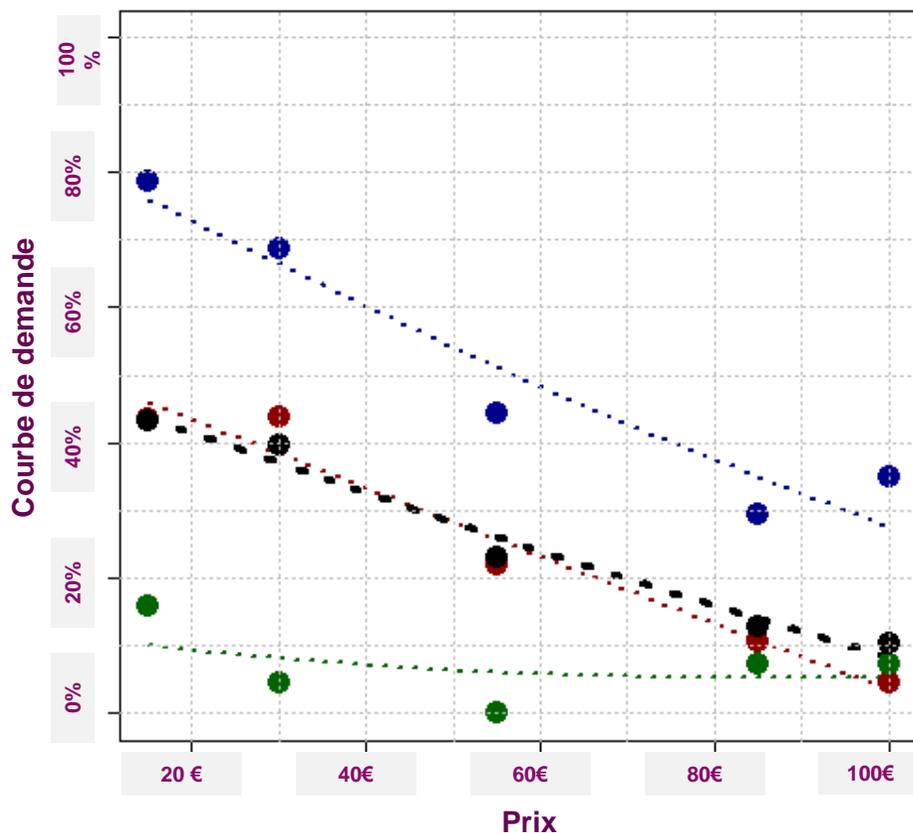
Remarque : Lorsque le prix affiché dans cette représentation est de 6€, le prix tel que la propension d'achat pour le musée ou monument soit de 50% est en réalité inférieur ou égal à 6€ ; il n'a pu être calculé précisément dans ces cas en raison des contraintes de l'étude (prix testés supérieurs ou égaux à 6€) → *Exemple :* Pour le musée Picasso, le prix tel que la propension à payer soit de 50% est de 11,70€ pour les Praticiens actifs, 9,77€ pour les Occasionnels, et 6€ ou moins pour les Réfractaires et au global

- ▶ **Synthèse**
- ▶ **Rappel de la démarche de l'étude**
- ▶ **Etat des lieux des activités culturelles des français**
- ▶ **Facteurs déterminants de la demande des ECP**
- ▶ **Stratégie tarifaire des musées / monuments et salles de spectacle de la mission d'évaluation**
 - **Musées, expositions et monuments**
 - **Spectacle vivant**
- ▶ **Annexes**

Les personnes ayant déjà assisté à un spectacle à l'Opéra de Paris sont prêtes à payer 14€ de plus que la moyenne pour assister à un opéra dans cette salle

CONFIDENTIEL

Courbe d'élasticité-prix pour un opéra à l'Opéra de Paris



Commentaires

- ▶ Prix maximisant le chiffre d'affaires de l'Opéra de Paris, tous profils confondus : 59 €
- ▶ Prix maximisant le chiffre d'affaires de l'Opéra de Paris, pour les personnes ayant déjà assisté à une représentation dans cette salle : 76 €
- ▶ Répartition des répondants
 - 14% déclarent avoir déjà assisté à un opéra à l'Opéra de Paris
 - 73% déclarent savoir que ce type de spectacle se joue à l'Opéra de Paris mais n'y sont jamais allés
 - 13% déclarent ne pas connaître l'Opéra de Paris

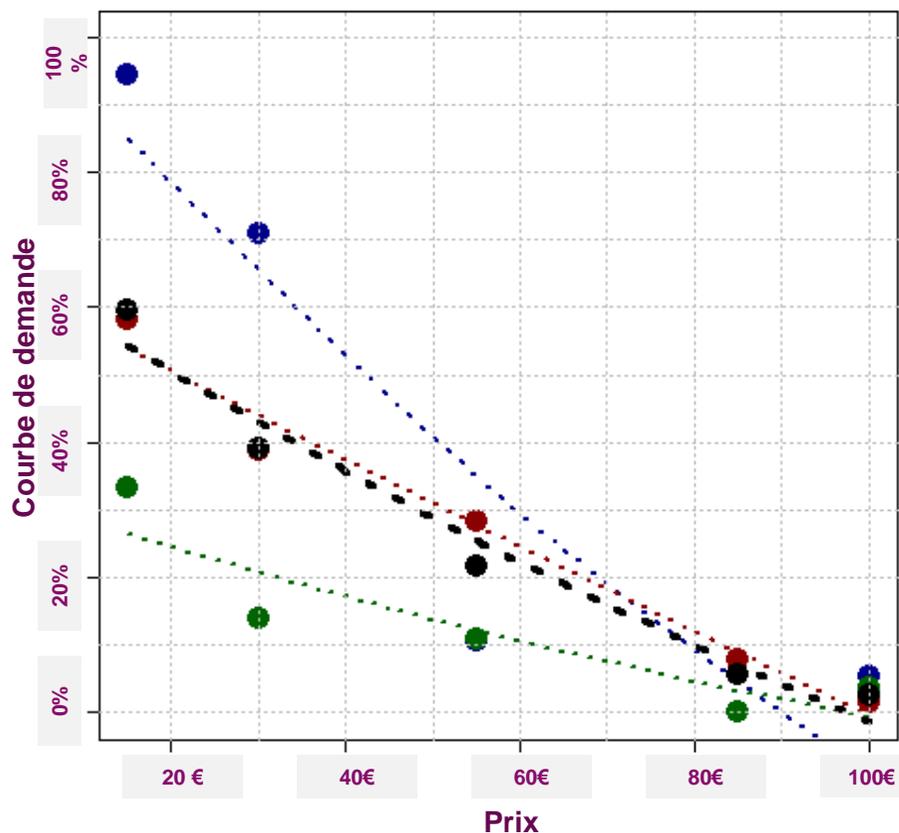
Légende

- Total
- Ont déjà assisté à une représentation
- N'y sont jamais allés mais connaissent
- Ne connaissent pas

Il existe une forte sensibilité au prix du théâtre, sensibilité plus forte encore pour les personnes ayant déjà assisté à une pièce à la Comédie Française

CONFIDENTIEL

Courbe d'élasticité-prix pour une pièce de théâtre à la Comédie Française



Commentaires

- ▶ Prix maximisant le chiffre d'affaires de la Comédie Française, tous profils confondus : 46€
- ▶ Prix optimal maximisant le chiffres d'affaires de la Comédie Française, pour les personnes ayant déjà assisté à une représentation dans cette salle : 41 €
- ▶ Répartition des répondants
 - 15% déclarent avoir assisté à une pièce de théâtre à la Comédie Française
 - 66% déclarent savoir que ce type de spectacle se joue à la Comédie Française mais n'y sont jamais allés
 - 20% déclarent ne pas connaître la Comédie Française

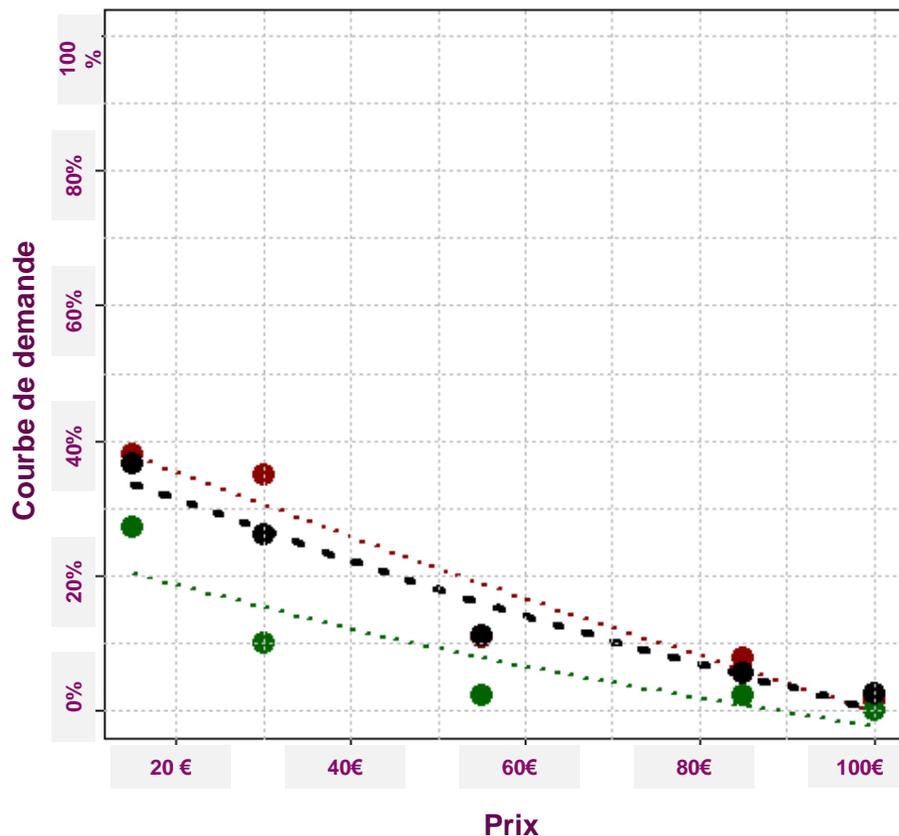
Légende

- Total
- Ont déjà assisté à une représentation
- N'y sont jamais allés mais connaissent
- Ne connaissent pas

Le prix optimal pour un concert de musique classique à la salle Pleyel est de 46€

CONFIDENTIEL

Courbe d'élasticité-prix pour un concert de musique classique à la salle Pleyel



Commentaires

- ▶ **Prix maximisant le chiffre d'affaires de la salle Pleyel, tous profils confondus : 46€**
- ▶ **Prix maximisant le chiffre d'affaires de la salle Pleyel, pour les personnes ayant déjà assisté à un spectacle dans cette salle : N/A**
- ▶ **Sur la base des répondants :**
 - 9% déclarent avoir déjà assisté à un concert de musique classique à la salle Pleyel
 - 54% déclarent savoir que ce type de spectacle se joue à la salle Pleyel mais n'y sont jamais allés
 - 47% déclarent ne pas connaître la salle Pleyel

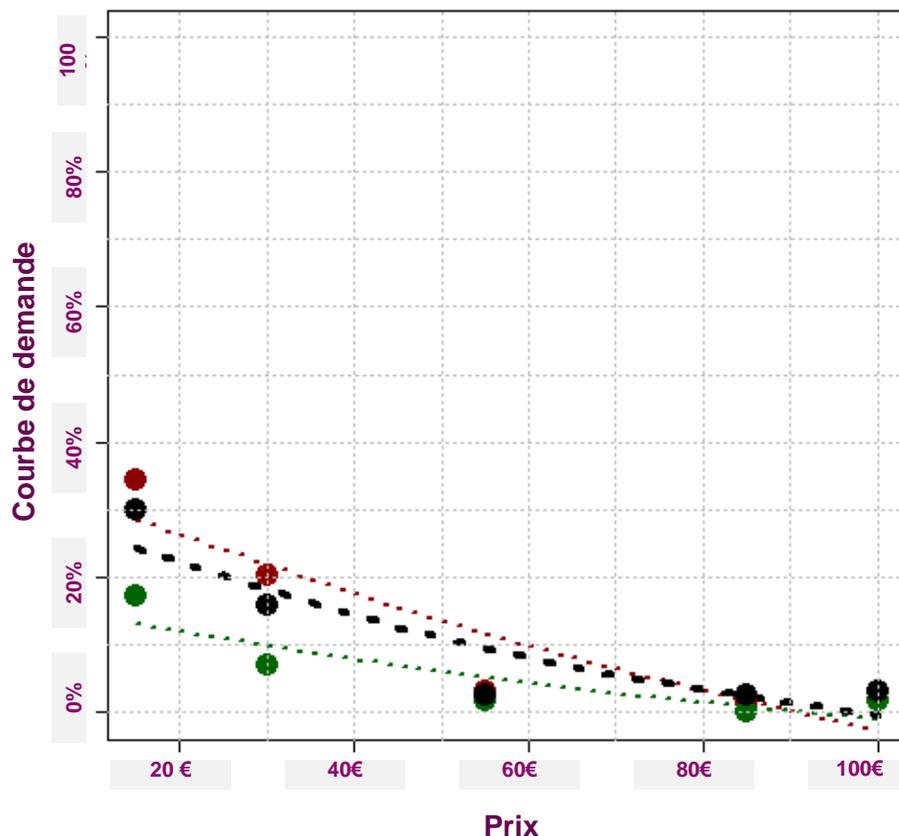
Légende

- Totale
- Ont déjà assisté à une représentation
- N'y sont jamais allés mais connaissent
- Ne connaissent pas

3% des répondants déclarent avoir assisté à un spectacle de danse contemporaine au théâtre national de Chaillot

CONFIDENTIEL

Courbe d'élasticité-prix pour un spectacle de danse contemporaine au théâtre national de Chaillot



Commentaires

- Prix maximisant le chiffre d'affaires pour le théâtre national de Chaillot, tous profils confondus : 40€
- Prix maximisant le chiffre d'affaires pour le théâtre national de Chaillot, pour les personnes ayant déjà assisté à un spectacle dans cette salle : N/A
- Répartition des répondants
 - 3% déclarent avoir déjà assisté à un spectacle de danse contemporaine au théâtre national de Chaillot
 - 52% déclarent savoir que ce type de spectacle se joue au théâtre national de Chaillot mais n'y sont jamais allés
 - 45% déclarent ne pas connaître le théâtre national de Chaillot

Légende

- Totale
- Ont déjà assisté à une représentation
- N'y sont jamais allés mais connaissent
- Ne connaissent pas

- ▶ **Synthèse**
- ▶ **Rappel de la démarche de l'étude**
- ▶ **Etat des lieux des activités culturelles des français**
- ▶ **Facteurs déterminants de la demande des ECP**
- ▶ **Stratégie tarifaire des musées / monuments et salles de spectacle de la mission d'évaluation**

- ▶ **Annexes**

Rappel des objectifs de l'étude

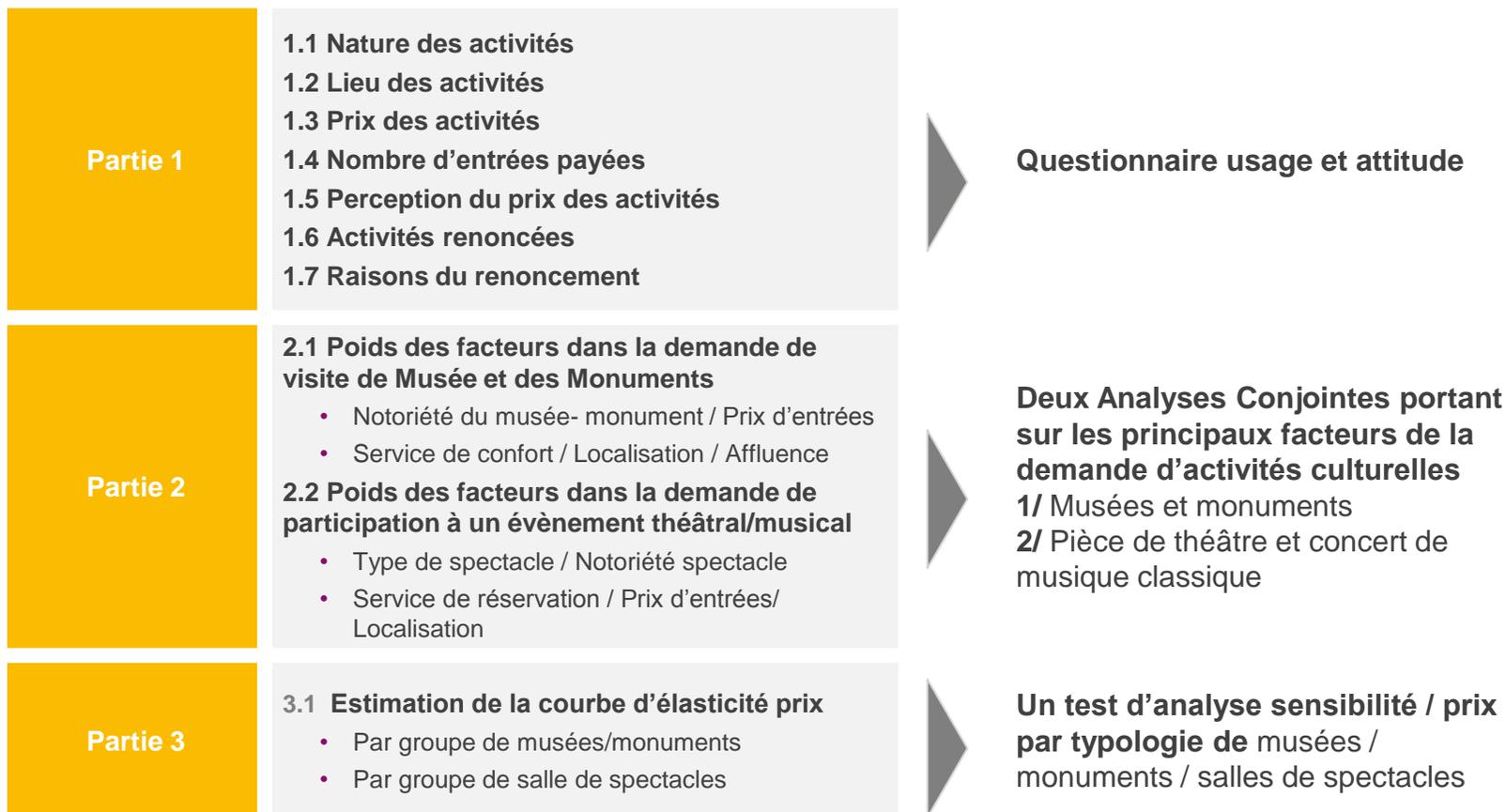
CONFIDENTIEL



Rappel du plan d'étude proposé

CONFIDENTIEL

Trame du questionnaire



Point méthodologique : Calcul de l'indicateur de liaison entre les activités

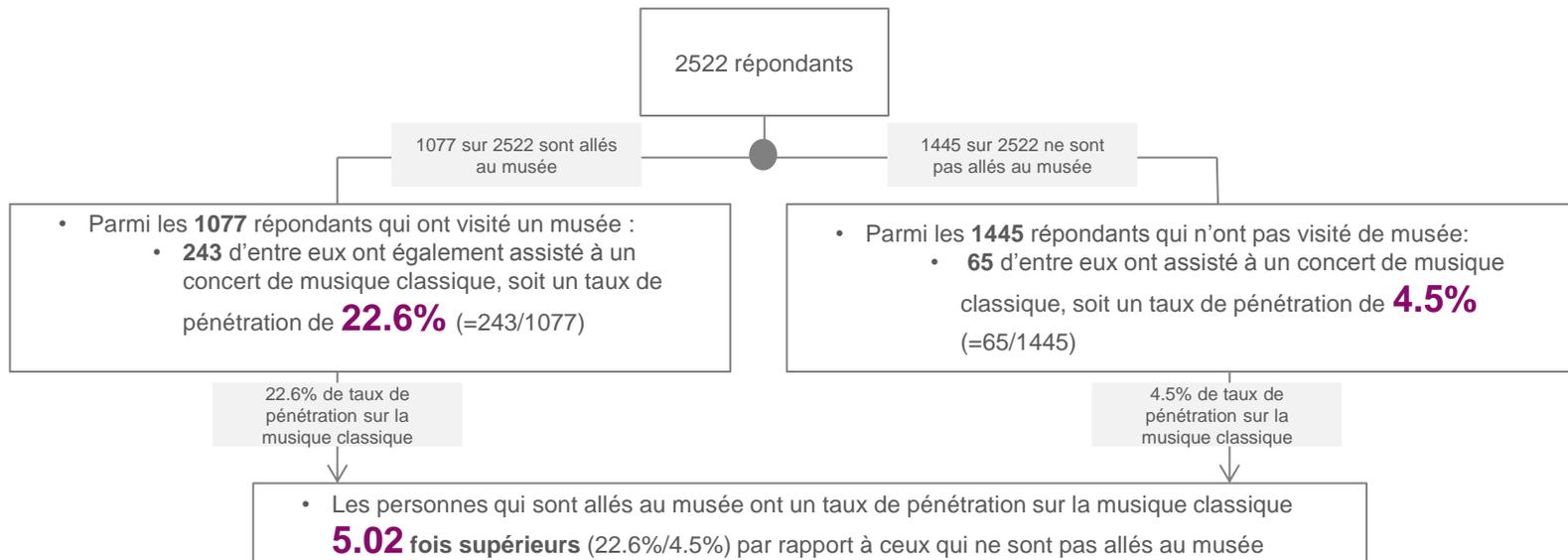
CONFIDENTIEL

Activités d'origine

Activités de destination

	Disneyland	Futuroscop e/Villette	exposition de peinture	exposition de photograph ie	site archéologiq ue	musée	monument historique	match sportif	Danse classique	cirque	discothèqu e	opéra	concert de rock	musique classique	théâtre	cinéma
Disneyland		4,39	1,14	1,35	1,17	1,31	1,27	1,83	2,03	2,83	2,40	1,77	1,60	1,02	1,39	1,36
...															
musée	1,50	2,44	5,72	4,89	4,47		3,27	1,59	3,47	1,40	1,06	5,24	2,03	5,02	3,93	1,48
...															

Détail du ratio : « visiter un musée » vers « aller à un concert de musique classique »



Détails de la matrice d'indicateur de liaison

CONFIDENTIEL

Activités de destination

	Disneyland	Futuroscope/Villette	exposition de peinture	exposition de photographie	site archéologique	musée	monument historique	match sportif	Danse classique	cirque	discothèque	opéra	concert de rock	musique classique	théâtre	cinéma
Disneyland		4,39	1,14	1,35	1,17	1,31	1,27	1,83	2,03	2,83	2,40	1,77	1,60	1,02	1,39	1,36
Futuroscope/Villette	3,31		1,67	2,01	1,97	1,61	1,64	1,85	2,29	2,75	2,15	2,23	2,01	1,44	2,14	1,33
exposition de peinture	1,15	1,93		6,49	3,64	2,76	2,24	1,34	3,75	1,43	1,02	5,89	1,86	4,80	3,15	1,29
exposition de photographie	1,32	2,09	3,69		2,97	2,13	1,75	1,73	3,57	1,82	1,35	4,33	2,28	3,13	2,85	1,29
site archéologique	1,16	2,01	2,60	2,88		2,03	2,15	1,56	1,75	1,62	1,04	3,03	1,58	3,31	2,13	1,12
musée	1,50	2,44	5,72	4,89	4,47		3,27	1,59	3,47	1,40	1,06	5,24	2,03	5,02	3,93	1,48
monument historique	1,47	2,88	4,37	3,23	8,33	3,95		1,71	3,08	1,83	1,28	4,45	2,00	3,95	3,00	1,41
match sportif	1,81	2,02	1,30	1,80	1,63	1,35	1,37		2,23	1,62	2,39	1,81	1,91	1,45	1,57	1,29
Danse classique	1,81	2,22	2,47	3,09	1,69	1,80	1,65	1,97		2,92	2,45	7,01	2,15	3,33	3,13	1,28
cirque	2,42	2,77	1,33	1,77	1,60	1,23	1,37	1,54	3,08		1,61	2,00	1,63	1,77	1,52	1,28
discothèque	2,27	2,31	1,01	1,36	1,04	1,04	1,16	2,29	2,78	1,67		1,49	1,94	1,05	1,43	1,28
opéra	1,60	2,12	2,92	3,41	2,67	1,98	1,79	1,64	6,17	1,91	1,42		1,80	6,90	3,89	1,27
concert de rock	1,64	2,40	1,80	2,68	1,71	1,61	1,53	2,02	2,75	1,81	2,13	2,18		1,83	2,11	1,30
musique classique	1,01	1,45	3,02	3,00	3,28	2,09	1,83	1,40	3,70	1,79	1,05	11,30	1,66		3,36	1,24
théâtre	1,40	2,52	2,77	3,40	2,41	2,18	1,81	1,60	4,69	1,63	1,47	8,24	2,05	4,54		1,38
cinéma	3,18	3,56	2,19	2,72	1,42	2,48	2,00	2,41	2,77	2,65	2,49	2,85	2,32	2,26	3,36	

Activités d'origine

Prix actuel, prix optimal et données de fréquentation totale en 2013 pour les musées et monuments

CONFIDENTIEL

Prix actuel, prix optimal et données de fréquentation totale en 2013 pour les musées et monuments
(visiteur français uniquement)

	Musées et Monuments	Prix actuel (plein tarif)	Fréquentation totale (millions)	Pourcentage des français	Prix optimal
1	Musée du Louvre	12€	9,134	31%	11,48€
2	Musée d'Orsay	11€	3,467	48%	11€
3	Château de Versailles	15€	7,567	24%	17€
4	Musée du Quai Branly	9€	1,069	83%	13,74
5	Centre Georges Pompidou	13€	3,8		11,81€
6	Musée Picasso	11€			10,54€
7	Exposition Grand Palais	14€	1,419	92%	17€
8	Arc de Triomphe	9,5€	1,775	34%	11,13€
9	Château de Chambord	11€	0,751	54%	10,97€
10	Abbaye Mont Saint-Michel	9€	1,184	46%	15,36€
11	Musée Cluny	8€	0,3	70%	9,65€
12	Château de Fontainebleau	11€	0,435	46%	11,39€
13	Musée Guimet	7,5€	0,329	75%	11,8€

ANNEXE XI

Lettre de mission



LE MINISTRE DES FINANCES ET
DES COMPTES PUBLICS

LE MINISTRE DE L'ÉCONOMIE, DU
REDRESSEMENT PRODUCTIF ET DU
NUMERIQUE

LA MINISTRE DE LA CULTURE ET
DE LA COMMUNICATION

LE SECRÉTAIRE D'ÉTAT CHARGÉ DU
BUDGET AUPRÈS DU MINISTRE DES
FINANCES ET DES COMPTES PUBLICS

Paris, le 01 Août 2014

A

Madame Marie-Christine LEPETIT
Chef du service de l'Inspection générale des
finances

Madame Ann-José ARLOT
Chef du service de l'Inspection générale des
affaires culturelles

Nos réf : TR/1584/ONI

Objet : Évaluation de la politique de développement des ressources propres des organismes culturels de l'Etat

Le Gouvernement s'est fixé une nouvelle ambition pour une action publique plus cohérente et plus efficace, inscrite dans le cadre du redressement de nos finances publiques. Pour assurer dans la durée la cohérence et l'efficacité de l'action publique, il a décidé de s'engager dans un travail d'évaluation des politiques publiques et de simplification.

La politique de développement des ressources propres des organismes culturels de l'État est un des thèmes d'évaluation retenus.

Les conditions de financement des organismes culturels de l'État se sont en effet profondément modifiées au cours de la dernière décennie. Le montant des subventions de fonctionnement versées aux opérateurs sur la période 2002 – 2012 a été, en euros et à périmètre constant, quasi stable (+1,3 %), alors que leurs ressources propres ont augmenté de plus de 24 % sur la même période, pour couvrir la croissance de leurs besoins de financement. Le contexte budgétaire impose d'examiner comment poursuivre dans cette voie tout en sécurisant l'équilibre financier des organismes culturels de l'État, dans le respect de leurs missions de service public.

.../...

Annexe XI

L'évaluation portera sur l'analyse de l'évolution au cours des dix dernières années des différentes ressources propres des organismes culturels relevant du ministère chargé de la culture (billetterie, commercialisation d'espaces et produits dérivés, mécénat, valorisation du patrimoine immatériel, autres ressources). Elle définira les marges de manœuvre et les leviers encore disponibles et compatibles avec les missions de service public des établissements ; une attention plus particulière sera portée à la valorisation du patrimoine immatériel.

La coordination de cette évaluation est confiée au Secrétaire général du ministère de la Culture et de la Communication, en étroite collaboration avec les directions générales des patrimoines, de la création artistique et des médias et industries culturelles et les responsables des organismes culturels concernés. Madame Claire Lamboley a été désignée auprès de lui comme experte de haut niveau par arrêté du Premier ministre pour y participer comme responsable opérationnelle, aux côtés des inspecteurs généraux que vous voudrez bien désigner pour mener cette évaluation à bien. Les travaux de la mission d'évaluation pourront s'appuyer sur l'expertise de l'Agence pour le patrimoine immatériel de l'État (APIE).

En qualité de responsables opérationnels de cette évaluation, vous en mènerez les travaux conformément aux objectifs suivants :

1. Dresser un bilan rapide des actions de développement des ressources propres des organismes culturels de l'État. Certains établissements, tels que le musée du Louvre, le château de Versailles, le Centre des monuments nationaux ou encore l'Opéra National de Paris, ont développé des politiques dynamiques et ont su tirer le meilleur parti de l'exploitation du potentiel économique de leur patrimoine matériel et immatériel. D'autres structures, quoique plus modestes, sont également parvenues à mettre en place des actions efficaces.

Vous retracerez l'évolution des subventions publiques et des ressources propres des organismes culturels depuis le début des années 2000, et vous analyserez les stratégies mises en œuvre pour développer les ressources propres.

2. Questionner les coûts, les potentialités et les limites de la politique de développement des ressources propres. Vous analyserez les leviers utilisés par les organismes culturels et les moyens consacrés au développement de leurs ressources propres, et vous en évalueriez les limites. Vous analyserez dans ce cadre la manière dont le développement des ressources propres et la poursuite de la croissance de l'activité des organismes s'articule avec la contrainte pesant sur les emplois publics.

Vous évalueriez la sensibilité des ressources propres à la conjoncture économique.

Vous évalueriez en particulier les marges de manœuvre des politiques tarifaires des organismes culturels, en analysant l'élasticité de la fréquentation au prix et l'impact de la politique tarifaire sur l'accès du plus grand nombre aux équipements culturels. Les conditions économiques, juridiques et pratiques de mise en œuvre d'une plus forte diversification de la politique tarifaire seront précisées, afin d'éviter les phénomènes de renoncement à payer et de capter d'éventuels gisements inexploités de consentement à payer.

3. Proposer des leviers complémentaires de développement de ressources propres. Vous chercherez à identifier toutes les démarches favorables au développement de ressources propres : simplifications, création d'outils partagés, mutualisation, transfert de bonnes pratiques,

La richesse de l'expertise et du savoir-faire des organismes culturels français et de leurs équipes est reconnue au plan international. Les conditions d'une plus forte valorisation de cette expérience à l'international seront étudiées, en lien avec la mission confiée à Monsieur Musitelli sur le domaine du patrimoine.

...

Annexe XI

Les conditions de valorisation du patrimoine matériel et immatériel, dans le respect du caractère public de l'activité seront examinées, de même que les potentialités de modes de financement innovants tels que le financement participatif par exemple.

Vous analyserez la pertinence du développement de ces ressources, procéderez à une première estimation des gains potentiels associés, et préciserez les modalités de leur mise en œuvre (outils, procédures, cadre éthique, calendriers, etc.).

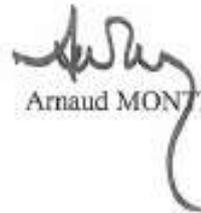
Vos recommandations porteront à la fois sur les grands établissements et sur les établissements de taille plus modeste et prendront en compte les particularités propres à chacun des secteurs concernés (spectacle vivant, musées, patrimoine,...). Elles préciseront si nécessaire, y compris en termes organisationnels, les modalités les plus adaptées de l'accompagnement par le ministère de la Culture et de la Communication du développement des ressources propres de ces organismes, afin d'inscrire cette démarche dans la durée.

Vous établirez un rapport d'étape d'ici la fin décembre 2014. Les scénarios de transformation devront faire l'objet d'un rapport remis d'ici février 2015

Le SGMAP est chargé de vous accompagner sur le plan méthodologique et de vous apporter les appuis dont vous pourriez avoir besoin aux deux grandes étapes du processus évaluatif : la réalisation d'un diagnostic documenté et la définition de plusieurs scénarios de transformation. Vous veillerez à associer les parties prenantes à vos travaux, notamment en les faisant participer au comité de pilotage de l'évaluation. Les scénarios que vous envisagerez tiendront compte, le cas échéant, des possibilités offertes par la technologie numérique et s'inscriront dans une logique de simplification, notamment du point de vue des bénéficiaires finaux. Nous vous demandons de nous alerter, ainsi que le SGMAP, de toute difficulté que vous pourriez rencontrer.



Michel SAPIN



Arnaud MONTEBOURG



Aurélie FILIPPETTI



Christian ECKERT

Copie :

Mme Claire LAMBOLEY, Chargée de Mission auprès du secrétaire général du ministère de la culture et de la communication ;

M. Jean-François COLLIN, Secrétaire général du ministère de la Culture et de la Communication.